

## **Tilitoimiston liiketoiminnan suunnittelu ja palvelujen tuotteistus**

Hanna Forsström

7.12.2016



|  |   |
|--|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Forsström Hanna Maria  |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Tilitoimiston liiketoiminnan suunnittelu ja palvelujen tuotteistus   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>42 + 30 |
| <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin liiketoiminnan suunnitteluun liittyvää teoriaa tilitoimistoyrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Kirjoittaja on ottamassa haltuunsa sukupolvenvaihdon kautta liikkeenjohdon konsultointialan osakeyhtiön, jossa käynnistää kokonaan uuden liiketoiminnan taloushallinnon palveluista. Liiketoiminnan suunnittelua käsiteltiin työssä sekä liikeideamallin (Lean Canvas) että perinteisen liiketoimintasuunnitelman avulla. Teoriaa esitettiin asiantuntijapalveluja myyvän yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin näihin liittyvää teoriatietoa. Yrityksen varsinainen liiketoimintamalli ja liiketoimintasuunnitelma ovat työn liitteinä.</p> <p>Opinnäytetyössä kartoitettiin pienyrittäjien tarpeita tilitoimistojen palveluille kirjallisuuskartoituksen avulla ja selvitettiin etenkin lakisääteisen kirjanpidon lisäksi tarjottavien tukipalvelujen tarjontaa ja kysyntää suomalaisissa tilitoimistoissa. Kartoituksen tarkoituksena oli auttaa liikeidean luomisessa ja palvelujen tuotteistamisessa. Kartoituksesta selvisi, että tukipalveluita tarjotaan niukalti, eivätkä yrittäjät monesti edes koe kaipaavansa niitä. Pienyrittäjät eivät joko ymmärrä tukipalvelujen hyötyä tai kokevat ne liian kalliina. Yrittäjillä on selkeästi kuitenkin tarvetta saada apua yrityksen talouden hallinnan arjen rutiineihin ja verotukseen liittyen ja luontainen tuottaja tälle palvelulle on tilitoimisto. Tukipalvelut luovat tilitoimistolle kilpailuetua, koska asiakkaat saavat lisäarvoa tilitoimiston palvelulle, kun tilitoimisto voi raportoida niistä huomioista, jotka estävät tai hidastavat asiakasyrityksen menestystä.</p> <p>Työssä käsiteltiin myös asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua erilaisten taustateorioiden avulla. Kirjoittaja hyödynsi tässä osiossa myös erilaisilta asiantuntijaluennoilta saamaansa tietoa lähdemateriaalina. Palvelujen tuotteistaminen on vielä melko uutta tilitoimistoalalla, mutta se helpottaa etenkin niiden tukipalvelujen myynnissä, joihin asiakkailla on suurin ostokynnys. Työn kolmantena liitteenä on yrittäjän luomat mallit tilitoimiston tuotteistetuista palvelukokonaisuuksista.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Liiketoimintasuunnitelma, yrittäjäyys, taloushallinnon palvelut, palvelujen tuotteistaminen  |   |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Työn tavoitteet ja merkitys toimeksiantajalle .....                      | 1  |
| 1.2   | Menetelmät ja toteutus.....  | 2  |
| 2     | Katsaus pienyrittäjän tarpeisiin taloushallinnon tukipalveluista .....   | 3  |
| 2.1   | Kirjallisuuskatsaus tilitoimistojen tukipalveluista pk-yrityksille ..... | 4  |
| 2.2   | Case-esimerkit aloittavien yrittäjien tarpeista .....                    | 5  |
| 2.2.1 | Case – Markkinointialan ammatinharjoittaja .....                         | 5  |
| 2.2.2 | Case – Osakeyhtiö, vaatealan tukkukauppa.....                            | 6  |
| 3     | Liiketoimintamalli.....  | 8  |
| 3.1   | Business Model Canvas.....   | 8  |
| 3.2   | Lean Canvas.....   | 9  |
| 4     | Liiketoiminnan suunnittelu .....   | 11 |
| 4.1   | Lähtötilanne liiketoiminnan aloittamiselle.....                          | 12 |
| 4.1.1 | Liikeidea, visio ja arvot .....  | 12 |
| 4.1.2 | Tuote- ja palveluvalikoima .....   | 13 |
| 4.1.3 | Ydinosaaminen .....  | 14 |
| 4.2   | Toimintaympäristö.....   | 16 |
| 4.2.1 | Taloudellisen ympäristön analysointi .....                               | 17 |
| 4.2.2 | Markkina-analyysi .....  | 17 |
| 4.2.3 | Kilpailija-analyysi.....   | 18 |
| 4.2.4 | Kilpailuedut ja sisäinen toimintaympäristö .....                         | 19 |
| 4.3   | Strategiset valinnat .....   | 21 |
| 4.4   | Yrityksen kannattavuus ja laskelmat .....                                | 23 |
| 4.5   | Riskit ja niihin varautuminen.....                                       | 25 |
| 4.5.1 | Riskianalyysi .....  | 26 |
| 4.5.2 | Riskien hallintamallit.....  | 26 |
| 5     | Kohderyhmän valinta ja markkinointisuunnitelma .....                     | 28 |
| 5.1   | Segmentointi.....  | 28 |
| 5.2   | Tukipalveluita tarjoavan tilitoimiston asiakaskunnan segmentointi.....   | 29 |
| 5.3   | Asiantuntijapalvelujen markkinointi.....                                 | 31 |
| 5.4   | Markkinointisuunnitelman laatiminen.....                                 | 32 |
| 6     | Palvelumuotoilu.....   | 35 |
| 6.1   | Palvelujen tuotteistaminen .....   | 36 |
| 6.2   | Palvelujen hinnoittelu .....   | 39 |
| 7     | Johtopäätökset ja omat kokemukset .....                                  | 41 |
|       | Lähteet .....  | 43 |
|       | Liitteet.....  | 47 |

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on osakeyhtiömuotoisen yrittäjää tukevan tilitoimiston liiketoiminnan suunnittelu. Tarkoitukseni on työllistää itseni valmistumisen jälkeen kokopäiväisesti yrittäjänä tarjoten kirjanpidon ja taloushallinnon palveluja pienyrityksille ja yhteisöille. Käsitellen työssäni liiketoiminnan suunnittelemiseen liittyvää teoriaa, kohderyhmän valintaa, markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelman laatimista, palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua.

Kartoitan kohderyhmän tarpeita taloushallinnon palveluille kirjallisuuskatsauksella. Katsauksessa perehdyn aikaisempiin kirjoituksiin ja tutkimuksiin, joissa käsitellään tilitoimistojen tukipalvelujen tarjontaa ja niiden kysyntää pk-yrityksissä. Tarkoituksena on selkeyttää pienyritysten tarpeita taloushallinnonpalveluista ja katsauksen tuoman tiedon ja omien kokemusten avulla työstää palvelukokonaisuuksista sellaisia, että ne palvelisivat parhaiten valitsemaani kohderyhmää.

## 1.1 Työn tavoitteet ja merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyötäni hyödynnetään suoraan oman yritykseni liiketoiminnan käynnistämisessä ja kehittämisessä. Osakeyhtiö X on vuonna 1994 perustettu yksityinen yhtiö, jonka virallinen toimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Yritys on nyt jo eläkkeelle jääneen isäni omistuksessa ja se tullaan siirtämään minun nimiini lähivuosina. Tulen aloittamaan yritykselle uuden liiketoiminnan taloushallinnon alalla ja jatkamaan sen ohella myös yrityskonsultointia. Yrityksellä on nuhteeton ja pitkä historia, josta on hyötyä sidosryhmien kanssa sopimuksia tehdessä.

Kattava ja perusteellinen liiketoimintasuunnitelma vahvistaa menestymisen mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tarkoitus on perehdyttää minut liiketoimintasuunnitelman taustateorioihin, nopeuttaa ja edesauttaa strategisten valintojen tekemistä sekä luoda konkreettinen markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelma. Työtä tehdessäni saan hyödyntää laaja-alaisesti tietämystäni liiketoiminnan eri osa-alueista samalla, kun käytännössä luon itselleni työpaikkaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla kasvatan tietämystäni alasta, jolla tulen työskentelemään, minkä myötä pystyn valitsemaan sopivimmat kilpailukeinot toiminnalleni.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tulen hyödyntämään palveluvalikoiman muodostamisessa ja palvelujen tuotteistamisessa. Tuotteistamisen osiossa perehdyn tuotteistamisen hyötyihin ja menetelmiin, jotka voivat hyödyttää juuri omaa liiketoimintaani. Tuotteistamiseen liittyy vahvasti myös palvelujen hinnoittelu.

Liiketoimintasuunnitelma ja muut liitteet opinnäytetyöstä sisältävät luottamuksellista aineistoa, joten en liitä niitä julkaistavaan versioon opinnäytetyöstä.

## **1.2 Menetelmät ja toteutus**

Suoritan opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kirjallisuuskatsauksena. Katsauksen tarkoituksena on selvittää potentiaalisten asiakkaiden mahdollisia tarpeita taloushallinnon palveluille perinteisen ulkoisen laskentatoimen ja viranomaisilmoitusten lisäksi. Uskon saavani tällä menetelmällä riittävästi tietoa tilitoimistojen tukipalvelujen tarjonnasta ja kysynnästä ja nopeammalla aikataululla kuin, jos lähtisin itse tekemään markkinatutkimusta.

Haen aineistoksi aikaisempia suomalaisia tutkimuksia ja kirjoituksia, joissa on kartoitettu suomalaisten pk- ja mikroyritysten tarpeita tilitoimistojen tukipalveluista ja kokemuksia taloushallinnon ulkoistamiseen liittyen. Lähdeaineistoon pyritään saamaan mahdollisimman tuoreita aineistoja, koska tilitoimistoala on digitalisoitumisen myötä muuttunut huomasti viimeisen 10 vuoden aikana. Vanhemmat tutkimukset eivät välttämättä tarjoa enää relevanttia tietoa. Tulen vertailemaan kirjallisuudessa ilmeneviä tutkimustuloksia omaan kokemukseeni aloittavien pienyritysten ja yksinyrittäjien taloushallinnon osaamisesta ja palvelujen tarpeesta.

## 2 Katsaus pienyrittäjän tarpeisiin taloushallinnon tukipalveluista

Kirjanpitol palveluille riittää Suomessa kysyntää, koska lain mukaan kaikki, jotka harjoittavat liike- ja ammattitoimintaa ovat kirjanpito velvollisia. Kirjanpito velvollisuudesta säädetään Kirjanpitolaisissa (30.12.1997/1336). Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on lähes 300 000 yritystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 92.). Näistä yli 90 % on ulkoistanut kirjanpidon ja muita taloushallinnon palveluja tilitoimistoille (Ahvenniemi 20.5.2008.).

Yritysten määrä on ollut jatkuvassa kasvussa koko 2000-luvun. Eniten kasvua on ollut palvelualan yritysten määrässä. Samaan aikaan itsensä työllistäjien määrä Suomessa kasvaa. Yhä useampi aloittaa yritystoiminnan olosuhteiden pakosta ja entisistä työnantajista tulee asiakkaita, työntekijöistä yrittäjiä. Niin sanotusta pakkoyrittäjyydestä on tullut arkipäiväisempää eikä yritysten toimintojen ulkoistukseen suhtauduta esimerkiksi mediassa enää niin negatiivisesti. Vaikka tilanne on ikävä, se tarkoittaa enemmän yksityisyrittäjiä, mikä lisää kysyntää tilitoimistopalveluille. (Suomen Hypoteekkiyhdistys 7.7.2016.)

Taloushallintoliiton (2010.) mukaan taloushallinnon ulkoistettavat toiminnot voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: tilinpäätökseen ja juoksevaan kirjanpitoon, sisäiseen laskentaan eli johdon laskentatoimeen, sähköiseen osto- ja myyntilaskutukseen sekä palkanlaskentaan. Yleensä tilitoimistojen peruspalveluiksi ajatellaan ensimmäiseksi mainitut lakisääteiseen raportointiin liittyvät ulkoisen laskentatoimen palvelut. Airola (18.3.2014.) kutsuu näitä lakisääteisiksi vähimmäispalveluiksi. Tästä palveluvalikoimaa voidaan laajentaa sekä ulkoisen että sisäisen laskennan tukipalveluihin, joista esimerkkejä ovat muun muassa räätälöidyt juoksevat raportoinnit, budjetointi, tulosohejaus, veroneuvonta sekä kerta luontoiset konsultaatiot esimerkiksi yritysjärjestelyihin liittyen.

Tilisanomien artikkelissa 20.5.2008 Ahvenniemi kertoo, että tilitoimistot ovat eri selvitysten mukaan yrittäjien tärkeimpiä kumppaneita. Taloushallintoliiton tekemä tutkimus on osoittanut, että painopiste tilitoimistojen palveluissa on edelleen lakisääteisten velvoitteiden hoitamisessa. Nykyisin kuitenkin yhä useampi tilitoimisto hakee asemaansa kokonaisvaltaisempana asiakkaan talouskumppanina ja haluaa täyttää asiakkaiden tarpeita historiatietojen analysoinnin lisäksi myös tulevaisuuden suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun painotuvilla palveluilla.

Taloushallintoliiton vuonna 2007 tekemässä tutkimuksessa tilitoimistojen asiakastyytyväisyyden tärkeimmäksi tekijäksi nousi se, miten hyvin tilitoimisto pystyy tukemaan asiakastaan neuvonnalla ja konsultoinnilla peruspalvelujen ohella. Alhaisimmat pisteet asiakas-

tyytyväisyydessä saivat tilitoimistot, jotka eivät tarjonneet neuvonta- ja tukipalveluja ja tyytyväisimmät asiakkaat löytyivät tilitoimistoista, joissa konsultointinen ja neuvominen osatiin. (Ahvenniemi 20.5.2008.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää millaisia tukipalveluja tilitoimistot tarjoavat ja miten ne pystyvät vastaamaan pienyritysten tarpeisiin tukipalveluillaan. Saadakseni lisänäkökulmaa pienen yrittäjän tarpeisiin tuon lisäksi esille kaksi case-esimerkkiä aloittavista yrittäjistä ja heidän tarpeistaan ja ongelmistaan liittyen taloushallinnon hoitamiseen ja yrityksen lakisääteisiin velvoitteisiin. Näin pyrin saamaan kuvaa siitä millaisia palvelukokonaisuuksia yhden hengen tilitoimisto voisi tarjota mikroyrityksille.

## **2.1 Kirjallisuuskatsaus tilitoimistojen tukipalveluista pk-yrityksille**

Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitos on toteuttanut Pohjois-Karjalassa kehityshankkeen tutkiakseen kuinka tilitoimistot voivat kehittää toimintaansa pk-yritysten talousohjauksen tukemiseksi. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä enemmän tukea yrityksen talousohjauksessa tarvitaan. Tukipalvelujen kysyntä on tutkimuksen mukaan suurinta yrityksillä, joiden liikevaihto on alle 100 000 euroa. Monesti pienimmissä yrityksissä kuitenkin resurssien puute estää ulkopuolisen asiantuntijan palvelujen käytön. Myös yritykset, joiden liikevaihto jää alle 1 milj. euron käyttävät jonkin verran tukipalveluja. Sen sijaan liikevaihdon kasvaessa yli miljoonan euron on yrityksessä yleensä omistajia tai yrittäjiä, jotka hallitsevat sisäisen laskennan ja raportoinnin. (Ikonen 2014, 27.)

Tutkimuksen perusteella Pohjois-Karjalan alueella toimivat pienet yritykset tarvitsevat neuvontaa laskelmien tuottamiseen ja raporttien tulkintaan. Konsultointia kaivataan muun muassa verotukseen, yrityskauppoihin tai toiminnan lopettamiseen liittyvissä tilanteissa. Usein näiden palvelujen käytön esteenä on kuitenkin niiden maksullisuus ja se, etteivät yrittäjät osaa hyödyntää niitä. On myös huomioitava, että tilitoimistosta voi olla apua yrityksen sisäisessä laskennassa vain, jos tilitoimisto saa asiakasyritykseltään mahdollisimman reaaliaikaista ja virheetöntä tietoa. Palvelujen tuottaminen ja hyödyntäminen edellyttävät siis saumatonta yhteistyötä tilitoimiston ja yrityksen välillä. (Ikonen 2014, 13 - 14.)

Tutustuin muutamiin pienempiin tutkimuksiin aiheesta, joita pääsin tarkastelemaan sähköisessä muodossa. Niistä kaikista ilmeni yleinen trendi siitä, että pienyritykset eivät juuri-kaan hyödynnä tilitoimistojen tukipalveluja. Varsinkin sisäisen laskennan osalta tukipalvelujen tarjontakin on hyvin vähäistä. Esimerkiksi Härkki (2010.) kirjoittaa, että useissa tilitoimistoissa sisäisen laskentatoimen palvelut ovat vasta vähitellen kehittymässä ja kehitystä

hidastaa tilitoimiston ja asiakasyrityksen yhteistyön riittämättömyys. Kuhmosen & Laitisen (2016, 51-52.) tutkimuksessa yritykset olivat tyrmänneet sisäisen laskennan ja etenkin budjetoinnin ylipäättään merkityksettömänä tai täysin tarpeettomana pienyritykselle. Mustosen (2011, 26.) selvityksessä kuitenkin ilmeni, että suurin osa yrittäjistä uskoo tilitoimistojen antamien neuvojen auttavan yritystään liiketoiminnassa. Tässä selvityksessä neuvonnaksi miellettiin apu verosuunnittelussa, budjetoinnissa, sähköisten ilmoitusten kanssa ja lisäksi esille nousivat tarve neuvonnasta asiakaspalvelussa ja yleisesti liiketoiminnan käytänteissä. Myös tässä tutkimuksessa ilmeni, että osa yrittäjistä pitää budjetointia tarpeettomana:

"Kymmenen prosenttia kertoi kokeilleensa budjetointia, mutta ei käytä sitä tällä hetkellä. Noin 20 prosenttia vastaajista kertoi edustamansa yrityksen harkinneen budjetointia mutta eivät ole vielä toteuttaneet sitä. Nelisenkymmentä prosenttia vastaajista kertoi, ettei ole edes harkinnut budjetoinnin käyttöönottoa". (Mustonen 2011, 29.)

Tukipalveluista yritykset tuntuvat hyödyntävän eniten ulkoisen laskennan palveluja, kuten tilinpäätösanalyysia, verokonsultaatiota ja neuvontaa yritysmuodonmuutoksissa tai yritys-kaupoissa. Tämä tuli ilmi kaikista tutkimuksista, joihin perehdyin. Sekä Kuhmonen & Laitinen (2016) että Ikonen (2014) olivat sitä mieltä, että tilitoimistot kyllä toimittavat asiakasyrityksille erilaisia raportteja, mutta yrittäjiltä puuttuu osaaminen tulkita niitä. Neuvonantajina tilitoimistot toimivat nykyisin etenkin sähköisten järjestelmien käytössä, koska heiltä täytyy löytyä osaamista varmuuskopiointiin ja tietoturvaan liittyvissä kysymyksissä, joiden kanssa yritykset kamppailevat muutoinkin. Tivi uutisoi 9.9.2016 Känkösen artikkelissa, Tilitoimisto astuu it-kauppiaiden varpaille – "asiakkaidemme it-osaaminen on usein heikkoa", että jotkut tilitoimistot ovat jopa ruvenneet tarjoamaan asiakkailleen ICT-palveluja, eli myymään myös työasemia ja niihin liittyviä tukipalveluja.

## **2.2 Case-esimerkit aloittavien yrittäjien tarpeista**

Olen seurannut noin vuoden verran kahden aloittavan yrittäjän taivalta uudella urallaan toimien samalla heidän taloudellisena neuvonantajanaan ja kirjanpitäjänä. Otan heidät nimeltä mainitsemattomasti case-esimerkeikseni selventääkseni aloittavan yrittäjän tarpeita taloushallinnon palveluille. Molemmat työskentelevät yksin yrityksissään eivätkä ole aikaisemmin toimineet yrittäjinä.

### **2.2.1 Case – Markkinointialan ammatinharjoittaja**

Helsinkiläinen markkinointialan ammatinharjoittaja hoitaa itse yrityksensä taloushallinnon kirjanpitoa myöten. Hän myy markkinoinnin palveluita ja koulutuksia yrityksille. Yrittäjällä



on liiketalouden alan korkeakoulututkinto ja omien sanojensa mukaan sen verran kiinnostusta taloushallintoon, ettei halua ainakaan alkuvaiheessa ulkoistaa taloushallinnon tehtäviä. Olemme kuitenkin tavanneet yrittäjän kanssa säännöllisesti muutaman kuukauden välein ja käyneet läpi hänen tilannettaan yhdessä. Aluksi neuvoin hänelle, kuinka hän pystyy tekemään yhdenkertaista kirjanpitoa internetistä löytyvän ilmaisen taulukkolaskentamallin avulla. Tavatessamme olen tarkistanut, että kirjaukset ovat menneet oikein.

Kysymykset, joita ammatinharjoittajalla nousee esiin, ovat hyvin tyypillisiä aloittavalle yrittäjälle. Mitä kaikkea voi vähentää yrityksen verotuksessa ja kannattaako esimerkiksi puhelin- ja laajakaistaliittymät siirtää yrityksen nimiin? Millainen pankkitili kannattaa hankkia ja miten yrityksen rahoja tulisi käsitellä? Olemme myös käyneet läpi laskutukseen liittyviä asioita ja millaisia tositteita hankinnoista tulee säilyttää. Starttirahan jatkohakemusta varten autoin yrittäjää koostamaan tuloslaskeman ja taseen laatimansa kirjanpidon pohjalta. Hänen neuvonnan tarpeestaan ilmenee hyvin se, miten eri asia on lähteä käytännössä toteuttamaan yrityksen taloushallintoa, kuin opetella sitä koulutehtävien avulla. Vaikka hän on suorittanut esimerkiksi kirjanpidon opintoja, yrittäjä selvästi kaipaa ammattilaisen tukea toiminnalleen. Keskustelut minun kanssani ovat antaneet hänelle varmuutta siitä, että taloushallinto ja viranomaisille lähetettävät raportit ovat asianmukaisesti hoidettuja.

Mielestäni on kunnioitettavaa, että yrittäjä haluaa itse hoitaa kirjanpidon ja muut lakisääteiset velvoitteensa. Silloin hän pysyy tietoisena yrityksensä taloudellisesta tilanteesta ja osoittaa selkeää kiinnostusta taloudenhoitoon, joka varmasti parantaa menestymisen mahdollisuuksia. Uskon kuitenkin, että mikäli hänen liiketoimintansa kasvaa odotusten mukaisesti tulevana tilikausina, hän varmasti ulkoistaa ainakin osan taloushallinnosta. Poikkeuksellisesti hän on kuitenkin aloittanut ulkoistamisen nimenomaan tukipalveluista, eli hän on ostanut asiantuntijalta tukea käytännön asioiden hoitamiseen ja neuvoja niihin toimintoihin, joihin hänellä itsellään ei riitä tietämys. Uskon, että hän tulee tekemään käytännön kirjanpidon itsenäisesti jatkossakin. Toiminnan kasvaessa hän joutunee siirtymään kahdenkertaiseen kirjanpitoon, mutta siihenkin löytyy nykyisin edullisia ja helppokäyttöisiä ohjelmistoja, joilla hän varmasti pystyy lyhyellä perehdytyksellä pääsemään sisälle helposti.

### **2.2.2 Case – Osakeyhtiö, vaatealan tukkukauppa**

Helsinkiläinen osakeyhtiö tuo maahan eurooppalaisia vaatteita ja asusteita ja myy niitä pääsääntöisesti jälleenmyyjille. Yrityksellä on myös oma nettikauppa, josta tuotteita myydään suoraan kuluttajille. Tämä auttaa tekemään uusia vaatemerkkejä tunnetuksi ja ky-

synnän lisääntyessä jälleenmyyjienkin hankkiminen tulee helpottumaan. Yhtiö on pariskunnan omistuksessa, joista vain enemmistöosakas työskentelee yrityksessä. Yrittäjällä ei ole liiketalouden tai taloushallinnon koulutusta, aikaisempaa työkokemusta hänellä on erilaisista asiakaspalvelutehtävistä ja muotialalta. Yritys on tehnyt toimeksiannon kirjanpito-palveluista kanssani ja olemme tehneet tiivistä yhteistyötä jo vuoden verran.

Kuukausittainen taloushallinto on hyvin saman tyyppistä yhtiömuodosta riippumatta. Tämän yrittäjän kanssa haasteita tuottavat välillä ihan käytännön rutiinit, kuten tositteiden toimittaminen kirjanpitoon ajallaan tai mitä tositteita ylipäätään pitäisi säästää ja toimittaa. Olemme käyneet yrittäjän kanssa yksityiskohtaisesti läpi tositteiden sähköisen tallennuksen ja mietimme jatkuvasti uusia ratkaisuja, jotka helpottaisivat yrittäjän arkea ja erilaisten tositteiden säilyttämistä. Myyntilaskujen tekeminen on sujunut vaivattomammin, koska käytössäni oleva kirjanpito-ohjelmisto mahdollistaa yrittäjälle myyntireskontran käytön, joten jokainen myyntilasku, jonka hän luo, tulee automaattisesti kirjanpitoon. Haasteet ovat siis ostolaskuissa ja muissa hankinnoissa ja niistä tulevista tositteissa. Haastavuutta lisää se, että hankintoja tehdään ulkomailta ja eri toimijoilla on erilaiset mahdollisuudet esimerkiksi sähköisten tositteiden toimittamiseen.

Yhtiömuotona osakeyhtiö tuottaa yrittäjälle toiminimeä enemmän niin sanottua paperityötä ja olemme keskustelleet paljonkin siitä missä tilanteissa kirjanpidon liitteeksi vaaditaan hallituksen kokouspöytäkirja tai vastaavaa dokumentointia. Olemme käsitelleet myös pääoman riittävyttä, osakaslainaa ja palkanmaksua. Yrittäjä ei voi nostaa yksityisnostoja yrityksestään kuten henkilöyhtiöiden yhtiömiehet tai yksityiset elinkeinonharjoittajat, joten oman tienestin saaminen vaatii jo enemmän harkintaa, kun se täytyy tehdä joko palkkana, josta tilitetään myös niin sanonut sivukulut tai osinkona, joka taas vaatii yhtiöltä vapaata jakokelpoista pääomaa.

Kuukausittaisen kirjanpidon ja raportoinnin lisäksi yhtiölle on laadittu laskelmia rahoittajia varten. Jatkoa ajatellen olemme sopineet yrittäjän kanssa, että tulemme työstämään yhdessä yritykselle myös tulos- ja kassabudjettia. Tähän mennessä yhtiölle on tehty vain liiketoimintasuunnitelmassa vaadittavat alustavat laskelmat, mutta niiden seuranta ei ole toteutettu millään tavalla.

Tämä kyseinen yrittäjä on mielestäni tyypillinen esimerkki tilitoimiston asiakkaasta, joka haluaa ulkoistaa mahdollisimman suuren osan taloushallinnostaan. Vain aivan välttämättömimmät toiminnot yrittäjä hoitaa itse, mutta ajan ja kiinnostuksen puutteesta hän on valmis maksamaan asiantuntijalle myös viikoittaisten rutiinien hoitamisesta ja taloudellisen tilanteen seuraamisesta. Hän tarvitsee paljon ohjausta rutiineihin ja päätöksiinkin liittyen.

### 3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli konkretisoi yrityksen strategian. Se on sekä kirjallinen että visuaalinen tapa kertoa miten strategia toimii käytännössä niin talouden, tuotannon kuin asiakkaiden kohdalla. Muuttuvassa maailmassa myös liiketoimintamallin täytyy olla dynaaminen. Näin asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Liiketoimintamallin tulee olla niin selkeä, että kuka tahansa yrityksessä ymmärtää sen ja näkee strategian siitä yhdellä silmäyksellä. (Hesso 2015, 86.) Käytännön tasolla liiketoimintamalli antaa raamit yksityiskohtaisemmille, toimintokohtaisille malleille, joiden avulla yrityksen jokapäiväisiä prosesseja johdetaan (Stutely 2002, 115 – 116.).

Pyykkö (2015, 32 - 34.) väittää kirjassaan *Menesty kasvuyrittäjänä*, että ilman liiketoimintamallia yrityksellä ei ole kasvua. Hänen mukaansa liiketoimintamalli yksinkertaisimmillaan vastaa kysymyksiin kenellä on ”sinun rahojasi” taskussaan ja miten nämä rahat saadaan yrityksen käyttöön. Kannattavuus on avainasemassa liiketoimintamallin luomisessa, koska ilman kannattavuutta ei ole kasvua. Liiketoimintamalli täytyy pystyä kertomaan alle kymmenellä sanalla. Tämän takia tulee miettiä tarkasti *kenelle* yritys myy tuotteitaan tai palvelujaan. Toimivaa liiketoimintamallia laatiessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Kassavirran suhde investointeihin ja katemarginaaliin, asiakashankinnan ja niiden pitämisen hinta, katerakenne ja toiminnan pyörittämiseen tarvittava kassavaranto.

#### 3.1 Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur (2010.) ovat luoneet yhdeksän osaisen *Business Model Canvas* -mallin (Kuvio 1.). Mallin yhdeksän osiota esittävät liiketoiminnan osa-alueita, joita tarkastelemalla nähdään yrityksen vahvuudet ja mahdollinen kilpailuetu. Osiot kuvaavat yritystoiminnan neljää kulmakiveä, asiakkaita, tarjoamaa, infrastruktuuria ja taloutta. Nämä yhdeksän kenttää ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhde, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, kumppanit ja kulurakenne. Suomenkielisen version mallista on julkaissut SC5. (Liikkanen 2.3.2016.)

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Kumppanit</b><br>Ketä ovat tärkeimmät yhteistyötahot?<br><br>Mitä resursseja yhteistyökumppaneilta saadaan?<br><br>Mitä ydintoimintoja yhteistyökumppanit suorittavat?<br><br>Mitkä ovat kumppaneiden | <b>Ydintoiminnot</b><br>Mitä toimintoja arvolutauksen toteuttaminen vaatii?<br>Mitä toimintoja muut liiketoimintamallin osat edellyttävät?<br><br><b>Resurssit</b><br>Mitä resursseja arvolutauksen toteuttaminen vaatii?<br><br>Mitä resursseja muut liiketoimintamallin osat edellyttävät? | <b>Arvolupaus</b><br>Mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan?<br><br>Mihin asiakkaan ongelmaan tarjotaan ratkaisua? Mitä tarvetta tyydytetään?<br><br>Mitä tuote- ja palveluyhdistelmää tarjotaan kullekin asiakasryhmälle? | <b>Asiakassuhde</b><br>Millaisia asiakkuussuhteita asiakkaat odottavat? Paljonko ne kustantavat? Mitkä asiakkuussuhteet integroituvat parhaiten liiketoimintamalliin?<br><br><b>Kanavat</b><br>Miten arvolutaus toimitaan asiakkaalle?<br><br>Mitä kanavia asiakkaat arvostavat? | <b>Asiakasryhmät</b><br>Kenelle arvoa tuotetaan?<br><br>Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? |
| <b>Kustannusrakenne</b><br>Merkittävimmät kulut liiketoiminnassa?<br>Mitkä resurssit ja ydintoiminnot aiheuttavat eniten kuluja?   |  | <b>Tulovirrat</b><br>Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?<br>Miten asiakkaat maksavat? Miten he haluaisivat maksaa?  |  |   |

Kuvio 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 18 – 19; Liikkanen 2.3.2016.)

Asiakassuhteet kuvaavat ryhmiä tai yksilöitä, joille yritys pyrkii tuottamaan arvoa. Arvolupaus tarkoittaa tuote- tai palveluvalikoimaa, joilla tämä arvo toteutetaan asiakkaalle. Jakelukanavat kuvaavat väyliä ja keinoja, joilla arvolutauksesta viestitään ja joiden avulla se toimitetaan asiakkaille. Asiakassuhteissa eritellään, minkä tyyppisiä asiakassuhteita tavoitellaan ja miten suhdetta ylläpidetään eri asiakasryhmien kesken. Myyntituotot ovat seurausta lupauksen täyttämisestä, tässä olennaista on löytää oikea hinta tuotetulle arvolle. Avainresurssit esittävät tärkeimmät resurssit edellä mainittujen asioiden tuottamiseen ja avaintoiminnot taas kuvaavat tärkeimmät toiminnot, joita vaaditaan niiden toteuttamiseen. Yhteistyökumppanit koostuvat toimittajista ja muista ulkopuolisista kumppaneista, jotka tuovat lisäresursseja ja toimintoja kokonaisuuteen. Kustannusrakenne esittää kaikki yllämainittuihin liittyvät kustannukset. Vähentämällä kustannukset myyntituotoista saadaan selville tuotto. (Osterwalder & Pigneur 2010, 18 - 19.)

### 3.2 Lean Canvas

Maurya (27.2.2012) kritisoi Osterwalderin Business Model canvas-mallia siitä, ettei se sovellu aina uusille yrityksille, koska malli pohjautuu tunnettujen, jo menestystä niittäneiden yritysten liiketoimintamalleihin. Maurya oli enemmän kiinnostunut siitä, miten tähän pisteseen päästäisiin, eli oppimisprosessiin, jota tarvitaan liiketoimintamallin synnyttämiseen. Tämän pohjalta hän loi Lean Canvas -mallin (Kuvio 2.), joka saa nimensä Lean-ajattelusta, jolla tarkoitetaan määrätietoista hukkatyön eliminointia etenkin tuotekehittelyssä.

Maurya vaihtoi mallista neljä kohtaa keskittyen asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Hänen mukaansa startup- yritykset eivät epäonnistu, sen vuoksi, etteivät saisi rakennettua

sitä, mitä ovat suunnitelleet, vaan koska määränpäiden saavuttaminen vie liikaa aikaa, rahaa ja resursseja. Siksi liiketoimintamallia suunnitellessa pääpaino tulisi olla asiakkaan todellisen ongelman selvittämisellä. Sillä, joka ymmärtää asiakkaan ongelman parhaiten, on myös parhaat mahdollisuudet ratkaista se. Liiketoiminnan käynnistysvaiheessa on myös tärkeää valita oikeat tavoitteet ja mittarit niiden toteutumisen seuraamiseen. Uusilla yrityksillä ei ole yleensä resursseja seurata enempää, kuin yhden tavoitteen toteutumista, jolloin on suuri merkitys sillä, että tavoitteen ja sen toteutumisen mittarin on valinnut oikein. Yleensä alussa on syytä tarkkailla arvolupauksen toteutumista ja vasta myöhemmin siirtyä kasvun seurantaan. (Maurya 27.2.2012.)

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <b>Ongelma</b><br><br>Mitkä ovat asiakkaan kolme tärkeintä ongelmaa, joihin ratkaisua haetaan?                                     | <b>Ratkaisut</b><br><br>Miten asiakkaan ongelma(t) ratkaistaan?                   | <b>Arvolupaus</b><br><br>Mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan?<br><br>Mitä tuote- ja palveluyhdistelmää tarjotaan kullekin asiakassegmentille? | <b>Epäreilu etulyöntiasema</b><br><br>Kilpailuetu, jota muiden on vaikeaa kopioida.   | <b>Asiakassegmentit</b><br><br>Kenelle arvoa tuotetaan?<br><br>Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? |
|  | <b>Tärkeimmät mittarit</b><br><br>Miten liiketoiminnan tuloksellisuutta mitataan? |  | <b>Kanavat</b><br><br>Mitä kanavia asiakkaat arvostavat?<br>Miten kanavat integroituvat toisiinsa?                            |  |
| <b>Kustannusrakenne</b><br><br>Tärkeimmät kustannustekijät liiketoiminnassa?<br>Mitkä (asiakas)ratkaisut ovat kaikkein kalleimpia? |   |  | <b>Myyntituotot</b><br><br>Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?<br>Miten asiakkaat maksavat? Miten he haluaisivat maksaa? |  |

Kuvio 2. Lean Canvas (Maurya 27.2.2012).

Epäreilu etulyöntiasema tarkoittaa kilpailuetua. Mauryan (27.2.2012) mielestä on tärkeää, että yrityksellä on jo liiketoiminnan aloitusvaiheessa yksi kilpailuetu, joka antaa sille epäreilun etulyöntiaseman ja siksi hän halusi nostaa sen omaksi osiokseen Canvas-malliin. Epäreilu etulyöntiasema on jotain niin uniikkia, ettei kilpailijoiden ole helppo kopioida sitä. Ymmärtämällä oman kilpailuedun, sen suojaaminen on myös helpompaa, koska ennemmin tai myöhemmin, joku yrittää kopioida sen.

Hyödynnän Lean Canvas-mallia oman liiketoimintani suunnittelussa ja ideoiden selkeyttämisessä. Osakeyhtiö X:n Liiketoimintamalli on tämän työn liitteenä (Liite 1.). En kuitenkaan koe, että Business Model Canvas- tai Lean Canvas-malleista kumpikaan antaisivat riittävää pohjaa taustatyölle ja analyyseille, joita vaaditaan uuden liiketoiminnan käynnistämiseen, joten laadin yritykselle myös perinteisemmän liiketoimintasuunnitelman (Liite 2.).

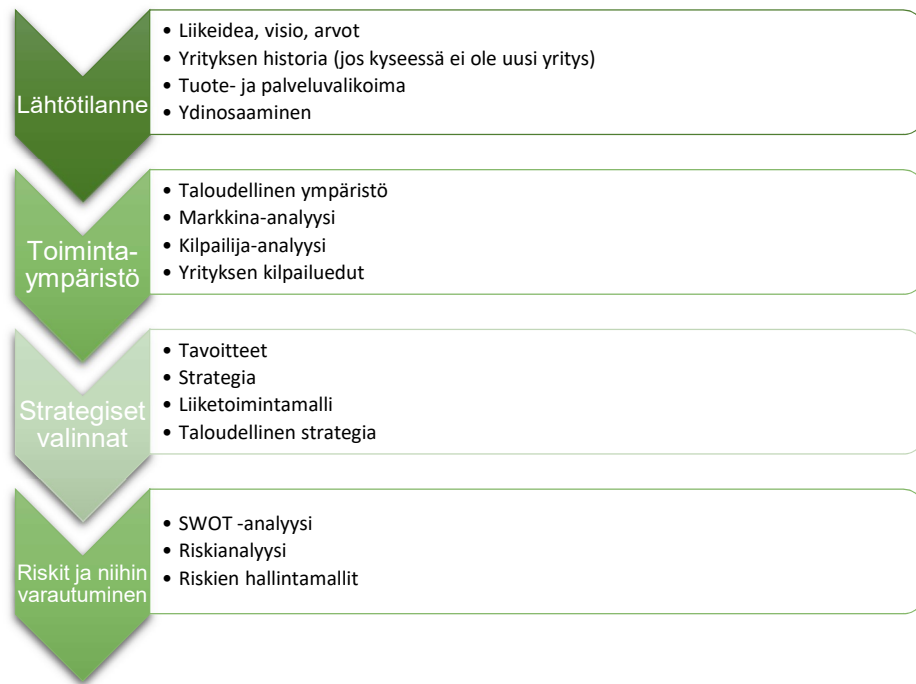
## 4 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jolla määritellään menetelmä, jolla yritystoimintaa johdetaan tietyllä ajanjaksolla. Niinpä se on tärkeä yrityksen toiminnan käynnistämisvaiheessa, mutta sitä voidaan käyttää myös myöhemmin esimerkiksi haettaessa rahoitusta tai yhteistyökumppaneita. Liiketoimintasuunnitelma voidaan tehdä isolle organisaatiolle, pienyritykselle tai voittoa tavoittelemattomalle yhteisölle. Se voidaan laatia myös yrityksen tietylle liiketoiminnan osalle tai projektille. Ajanjakso, jolle liiketoimintasuunnitelma laaditaan voi olla ensimmäinen tilikausi tai kalenterivuosi, viiden vuoden jakso tai jonkin tietyn projektin kesto. Yleensä laaditaan tarkempi ja yksityiskohtaisempi suunnitelma ensimmäisen 12 kuukauden ajaksi, jota heijastellaan esimerkiksi tulevan kolmen ja viiden vuoden tavoitteisiin. (Stutely 2002, 8.)

Hyvin laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta selviää yrityksen mahdollisuudet, mutta myös uhat, joita voi olla odotettavissa. Se on strateginen työkalu, joka auttaa tekemään yrityksen ulkoisen ympäristön kriittistä tarkastelua. Hyvän suunnitelman avulla erilaisiin uhkiin voidaan varautua, koska myös ulkoisen ympäristön ilmiöitä tarkastellaan osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitelma on tekijänsä näkemys yrityksen käytettävissä olevista tavoista päihittää kilpailijat ja luoda arvoa asiakkaalle. Se jakautuu analyysi- ja suunnitelmaosioon sekä liiketoimintamalliin. (Hesso 2015, 10 - 11.)

On tärkeää, että liiketoimintasuunnitelma laaditaan se näkökulma huomioiden, ketä varten se tehdään. Jokainen, joka lukee liiketoimintasuunnitelmaa, katselee sitä omien intressiensä kautta. Liiketoimintasuunnitelman rakenteelle on siksi lähes rajattomasti erilaisia vaihtoehtoja. Pääasia on kuitenkin, että rakenne on johdonmukainen, toistamista vältetään ja lukija tietää mistä mikäkin tieto on löydettävissä. (Stutely 2002, 38 - 41.)

Oma liiketoimintasuunnitelmani on pääasiassa vain itseäni ja liiketoimintaani varten. Siksi se rakentuu suunnitteluprosessin vaiheitten mukaisesti. Stutelyn (2002) esittää liiketoiminnan suunnittelun vaiheita kuvaavaa liiketoimintasuunnitelman rakennetta neljäosaisella mallilla (Kuvio 3.). Liiketoimintasuunnitelmassa tulee lisäksi olla myös sisällysluettelo ja tiivistelmä. (Stutely 2002, 38 - 41.)



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman rakenne. Stutely 2002.

## 4.1 Lähtötilanne liiketoiminnan aloittamiselle

### 4.1.1 Liikeidea, visio ja arvot

Hesson (2015, 10.) mukaan liikeidea on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten liiketoiminnasta ansaitaan. Se siis kuvaa sitä mitä, kenelle ja miten tarjotaan. Myös termiä *missio* käytetään tässä tilanteessa yleisesti. Stutely (2002, 57.) määrittelee mission kysymyksillä miksi, missä ja miten. Miksi yritys on olemassa? Mitä hyötyä siitä on asiakkaille? Miten saavutat tavoitteesi? Liikeidean tulee kuvata toiminnan tarkoitusta ja määrittellä tavoitteet. Liikeideassa keskitytään siis asiakkaan tarpeisiin ja hänen saamaansa hyötyyn tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksien kuvailemisen sijaan. Vanha oppi siitä, että ihmiset eivät halua ostaa porakonetta, vaan reiän seinään on hyvä muistutus liikeideaa pohdittaessa.

Yrityksen menestyminen tarkoittaa sitä, että yritys tai yrittäjä saavuttaa unelmansa. Liikekielessä tätä unelmaa kutsutaan nimellä *visio*. Visio kertoo mihin pyritään ja antaa voimaa työntekoon. (Hesso 2015, 12.) Visio on pääasiallinen tekijä, joka työntää yrittäjää eteenpäin. Yrityksen liikeidea ei voi olla pelkästään maksimaalisen voiton tavoittelu, vaikka se onkin osakeyhtiölaissamme määritelty tarkoitus osakeyhtiöille. Vähintäänkin tämä täytyisi tarkentaa mitattavampaan muotoon, kuten tuottavuuden tai markkinaosuuden maksimointi. Haasteena on yleensä se, että tavoitteet ovat yksilöllisiä riippuen henkilöstä, yrityksellä itsellään ei ole mielipidettä visiosta. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän perustavoitteet poikkeavat toisistaan, kun niitä kysytään eri henkilöiltä. (Stutely 2002, 55.)

Yleensä yrityksen visio onkin vahvasti sidoksissa yrityksen arvoihin kuvastaen niitä. Nykyisin pelkän voiton tavoittelu ei välttämättä ole haluttu visio, vaan sen halutaan kenties henkivän myös esimerkiksi eettisyyttä tai innovatiivisuutta. Tällainen voisi olla esimerkiksi Terveystalo Oy:n visio ”Valintasi – terveyden edelläkävijä”. (Hesso 2015, 28.)

Yrityksen arvot kuvastavat filosofiaa toiminnan takana, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Arvoilla ei välttämättä ole suoraa merkitystä yrityksen tarjoamaan, mutta arvojen esille tuominen voi antaa yritykselle kilpailuetua. Arvot, kuten ympäristöystävällisyys, eettisyys tai kotimaisuus, voivat kuulostaa jopa itsestään selvyyksiltä, mutta niiden esille tuominen selkeyttää liikeideaa niin sidosryhmien kuin henkilökunnankin näkökulmasta. Yrityksen arvot antavat parhaimman kilpailuedun silloin, kun ne osataan tuoda esille omaperäisesti ja välttää kliseisyyttä. (Stutely 2002, 58.)

Arvojen noudattamatta jättäminen voi koitua isoksi ongelmaksi yrityksille. Arvot ovatkin eräänlainen lupaus asiakkaille ja sidosryhmille toiminnan laadusta ja niiden noudattamista tarkkaillaan jatkuvasti. Siksi on tärkeää, että arvot kirjoitetaan ymmärrettävästi, että kaikki yrityksen työntekijät ja sidosryhmien edustajat tietävät mitä yrityksen arvot konkreettisesti tarkoittavat, että niitä voidaan noudattaa niin johtoportaassa kuin kentälläkin. (Hesso 2015, 30.)

Yrityksen arvot ja visio tuntuvat itselleni itsestään selville asioille, mutta niiden esittäminen sanallisesti on silti vaikeaa. Tutustuessani muiden yritysten visioihin ja arvoihin, joita löysin, ne kuulostavat usein kovin kliseisiltä ja abstrakteilta. Koen tärkeäksi sen, että arvot ja visio ovat konkreettisia ja selkokielisiä. Liiketoimintasuunnitelmassani (Liite 2.) ne kiteytyivätkin asiakaslupaukseksi. Päädyin kertomaan asiakkaalle hänen saamansa hyödyn ja lisäarvon yhteistyöstämme. Koin helpommaksi kirjoittaa ajatukseni puhtaaksi siinä muodossa, kuin kertoisin niiden sanomaa asiakkaalle ja siitä näkökulmasta, että asiakkaan hyöty tulee niistä ilmi.

#### **4.1.2 Tuote- ja palveluvalikoima**

Liiketoimintasuunnitelman sisältämät tuotekuvaukset tulee olla sitä yksityiskohtaisempia, mitä ainutlaatuisimmista tuotteista on kyse. Jos on tarkoitus tuottaa jotain aivan uutta ja erilaista tai tuotevalikoima on monimutkainen kokonaisuus, tähän vaiheeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jälleen kerran tulee huomioida lukijan näkökulma. Rahoittajat voivat olla kiinnostuneita tuotteiden yksityiskohdista aina raaka-aineita myöten, kun taas muille sidosryhmille riittää suurpiirteisempi kuvaus valikoimasta. (Stutely 2002, 70.)



Tuotevalikoiman esittelyssä ristiriitaisinta on se, että mikäli valikoima on hyvin suppea, voivat sidosryhmän edustajat ajatella, että liiketoiminnan riski kasvaa liian suureksi, jos yksittäinen tuote ei tuokaan menestystä. Jos taas valikoima on suuri, ajatellaan helposti, ettei yrittäjä pysty keskittymään kunnolla mihinkään tuotteeseen tai palveluun mikä myös heikentää menestymisen mahdollisuuksia. Kultaisen keskitien löytäminen ei välttämättä ole helppoa, mutta tähdellistä. Tuotteiden merkitys liiketoiminnalle ja taloudellisen kannattavuuden odotukset kannattaa myös esittää selkeästi. Esimerkiksi ydintuote, lisäpalvelut ja sisäänheittotuotteet on hyvä eritellä toisistaan. (Stutely 2002, 71.)

Tuotteet voidaan ajatella myös arvona, joka tuotetaan asiakkaalle. Tässä tausta-ajatuksena on asiakkaan saama hyöty siitä mitä yritys hänelle myy. Yksittäiset tuotteet tai palvelut muodostavat arvokokonaisuuksia (value propositions), jotka hyödyttävät tiettyä asiakassegmenttiä. Arvokokonaisuudet voidaan jaotella määrällisiin tai laadullisiin. Määrällisiä ovat hinta, nopeus ja tehokkuus. Laadullisia ovat muotoilu, asiakaskokemus tai brändistatus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-30.)

Arvolla tarkoitetaan asiakkaan saaman hyödyn ja maksaman tai uhraaman hinnan tai välistä suhdetta. Rahallisen arvon lisäksi huomioidaan siis myös esimerkiksi hankinnan aiheuttama vaiva asiakkaalle. Toisin sanoen arvo on asiakkaan tai sidosryhmän kokema hyödyllisyys ja se on suhteessa heidän aikaisempiin kokemuksiinsa. Lisäarvolla tarkoitetaan tämän hyödyn ja uhrauksen välisen eron kasvattamista, eli asiakkaan kokeman arvon kasvattamista. Lisäarvo on yritykselle kilpailukeino. On tärkeää erottaa lisäarvo yrityksen myymän tuotteen tai palvelun arvosta. Lisäarvoa tuottaakseen yrityksen tulee joko pienentää hintaa tai lisätä asiakkaan kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 37 – 38.)

Tilitoimiston palveluvalikoimassa ei ole mitään uutta ja ihmeellistä, koska palvelukokonaisuudet koostuvat suurimmaksi osaksi viranomaismääräyksiä toteuttavista palveluista. Niinpä tämä osuus liiketoimintasuunnitelmassani jäikin hyvin suppeaksi. Käsittelen kuitenkin palvelukokonaisuuksia tarkemmin liitteessä 3., jossa esitän palveluita tuotteistettuna.

#### **4.1.3 Ydinosaaminen**

Yrityksen ydinosaaminen tulee henkilöstöstä ja yrittäjältä itseltään. Hesso (2015, 158.) määrittelee ydinosaajaksi henkilön, jonka työpanos on yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta erittäin tärkeä. Osaajat ovat henkilöitä, joiden panos yritykselle ei ole kriittinen ja joiden työ on usein myös ulkoistettavissa. Jokaisen ydinosaajan pitäisi tuoda *lisäarvoa* yri-

tyksen palveluvalikoimaan, joko samaa osaamista, kuin yrityksessä on aikaisemmin jo ollut tai sitä täydentävää. Palveluyritysten kasvun esteeksi voikin muodostua ydinosaajien puute.

Yrittäjällä tulee olla ydinosaamisen lisäksi myös liiketoiminnallista osaamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen, taloudenhoitoon ja asiakkuuksien hoitamiseen liittyviä tietoja ja taitoja. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä laajempaa osaamista yrittäjältä itseltään vaaditaan. Vaikka paljon voidaankin ulkoistaa, esimerkiksi myynnin, tulevaisuuden ennakoimisen ja kannattavuuden hallinnan osaaminen ovat yleensä välttämättömiä yrityksen menestymisen edellytyksiä. (Oksanen 2013, 130 - 132.)

Henkilöstösuunnitelma, ydinosaajat ja osaajat huomioiden, on olennainen osa hyvää liiketoimintasuunnitelmaa. On mietittävä mitä osaamista yritys tarvitsee pärjätäkseen kilpailussa ja luodakseen lisäarvoa asiakkaalle. Pk-yrityksen henkilöstösuunnitelmassa tulee huomioida nykyisen henkilöstön tai yrittäjän yritykselle aiheuttamat kustannukset, ydinosaaminen ja osaaminen sekä työhyvinvointi ja työn kuormittavuus. (Hesso 2015, 161.)

Ydinosaamiseen (core competence) tulee yhdistää myös yrityksen muut resurssit, kuten tärkeimmät vahvuudet tai strategiset kilpailuedut. Stutelyn (2010, 71.) mukaan resursseja voivat olla esimerkiksi rekisteröidyt tavaramerkit tai patentit, valmistukseen liittyvät kilpailuedut ja jo olemassa olevat suhteet sidosryhmiin. Toisin sanoen tekijät, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Ydinosaamista ja resursseja voidaan analysoida esimerkiksi Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla. Sitä on käytetty perinteisesti yrityksen tai liiketoiminnan strategisen aseman selvittämiseen vertailemalla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisen ympäristön tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysi voidaan kuitenkin tehdä myös henkilökohtaisesta, esimerkiksi yrittäjän itsensä, näkökulmasta. (Vuorinen 2013.)

Osakeyhtiö X:n liiketoimintasuunnitelmassa (Liite 2.) käsitellään tarkasti yrittäjän osaamista, koska yritys ei ainakaan alkuvaiheessa tule hankkimaan muuta henkilöstöä. Yksinyrittäjän kohdalla erityiseen arvoon nousevat myös yrittäjän verkostot, joista hän saa tukea ja voi alihankinnalla täydentää mahdollisia puutteita omassa osaamisessaan.

## 4.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön tunteminen on yritystoiminnan elinehto. Huolellisen analyysin avulla ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä saadaan tärkeää tietoa, joiden avulla voidaan laatia yritykselle strategia ja toteuttaa se onnistuneesti. Analyysin avulla löydetään kilpailutekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille (Hesso 2015, 35.)

Yritystä lähinnä oleviin toimintaympäristön (Kuvio 4.) osiin, eli niin sanottuun mikroympäristöön, voidaan vaikuttaa suhteellisen helposti. Tähän kuuluvat yritys itse, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja lähimmät kilpailijat. Makroympäristöön yrityksellä on vain vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia, jos niitäkään. Se sisältää laajempia kokonaisuuksia, kuten poliittisen ja taloudellisen tilanteen, median, viranomaistahot, jne. (Stutely 2002, 75.)



Kuvio 4. Toimintaympäristö (Stutely 2002, 75.)

Toimintaympäristöä voidaan tarkastella jakamalla se erilaisiin osiin. Tunnetuimpia ulkoisten ympäristötekijöiden analysointimalleista on niin sanottu PESTE-analyysi. Siinä toimintaympäristö jaetaan poliittiseen (political), taloudelliseen (economical), sosiaaliseen (social) ja teknologiseen (technological) ympäristöön. Analyysistä on myös variaatioita ja usein siihen lisätäänkin vielä lainsäädännöllisen (leagal) ympäristön analyysi. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 41.)

Osterwalder & Pigneur (2010, 206.) taas käyttävät seuraavaa neliosaista jakoa: *markkina-voimat*, *teknologiset voimat*, *trendit* ja *makroekonomiset voimat*. Kaikilta osiltaan yrityksen ulkopuolinen toimintaympäristö on alati muuttuva. Siitä voidaan kuitenkin tehdä ennusteita, etsiä trendejä ja miettiä millaisia vaikutuksia niillä on juuri sinun liiketoimintaasi.

Opiskelemalla ulkoisen toimintaympäristön tilaa ja kehityssuuntia, voidaan tehdä strategisia valintoja, joiden avulla yritys voi reagoida muutoksiin. Myös niihin muutoksiin, joita ei voida ennustaa, voidaan varautua. Suurimmat mahdollisuudet ja uhat, joita havaitaan, tulee liittää osaksi yrityksen SWOT-analyysiä. (Stutely 2002, 79.)

#### **4.2.1 Taloudellisen ympäristön analysointi**

Taloudellinen ympäristö on kokonaisuus, joka muodostuu kokonaisostovoimasta. Sitä säätelevät tulot, suhdanteet, velkaantuminen, säästämisen halukkuus, kuluttamisen rakenteelliset muutokset sekä kansainväliset vaikuttimet. Kysyntä on riippuvainen muun muassa työllisyystilanteesta ja korkotasosta. (Viitala & Jylhä 2007, 55.) Myös maailman talous voi vaikuttaa radikaalisti kotimaan tilanteeseen ja sitä kautta yrityksen toimialaan. Hesson (2015, 38.) mukaan muun maailman taloudelliset suhdanteet vaikuttavat Suomessa poikkeuksellisen nopeasti johtuen maamme teollisuuden vientipainotteisuudesta. Viennin ja tuonnin vaikutukset näkyvät välittömästi kuluttajien ostokäyttäytymisessä ja vaikuttavat sitä kautta oikeastaan kaikkeen liiketoimintaan.

Osakeyhtiö X:n Liiketoimintasuunnitelmaa (Liite 2.) tehdessäni perehdyin suomalaisen tili-toimiston toimintaympäristöön muun muassa Tilastokeskuksen tietoja ja Hypoteekkiyhdistyksen talouskatsausta hyödyntämällä. Analyysin tekemistä helpotti myös se, että olen tiiviisti seurannut erilaisia yrittäjyyteen ja talouteen liittyviä uutisointeja ja keskusteluita eri medioissa viimeisen parin vuoden ajan.

#### **4.2.2 Markkina-analyysi**

Markkina-analyysia varten kerätään tietoa yrityksen ympäristöstä: asiakkaista, kilpailijoista sekä taloudellisesta ja poliittisesta tilanteesta. Tätä tietoa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena on muodostaa käsitys markkinoista, joilla yritys toimii, havainnoida markkinamuutoksia ja tehdä päätöksiä toimista, joita yritys tulee tämän tiedon pohjalta tekemään. Markkina-analyysi koostuu ensisijaisesta ja toissijaisesta tiedosta, eli siitä, joka on kerätty itse analyysia varten sekä muualta saadusta informaatiosta, jota hyödynnetään kartoituksessa. (Westwood 2013, 14.)

Tarkoituksena on selvittää markkina-alueen koko, kuinka isosta alueesta on kyse ja miten se on jakautunut. Mitä erityispiirteitä siinä on? Ketkä ovat asiakkaita, toimittajia ja mitä tuotteita markkina-alueella jo myydään? Mikä on markkinan tilanne, onko se uusi vai onko kysyntä jo vakiintunut? Miten hyvin markkinoilla toimivat yritykset menestyvät? Millaisia jakelukanavia on olemassa? On tärkeää tutustua myös käytössä oleviin viestintäkanata-

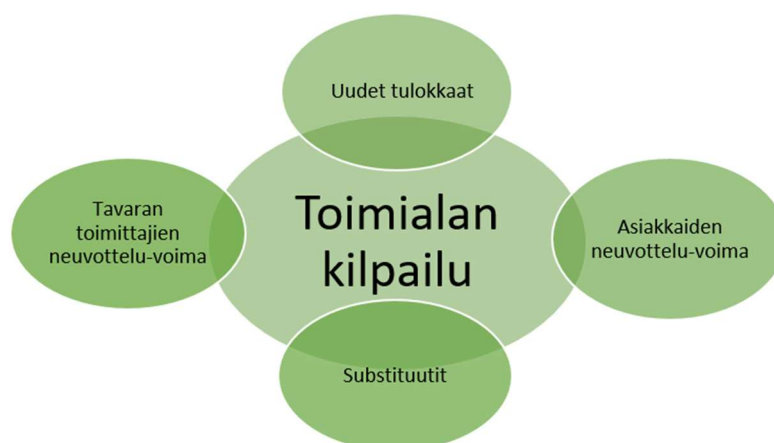
viin. Markkinoilla voi olla myös poliittisia tai taloudellisia rajoituksia, kuten rajoituksia tuon-  
nin tai viennin suhteen, verotusta tai tullimaksuja, jotka luovat haasteita kilpailulle. (West-  
wood 2013, 16.)

Myös markkinoiden tulevaisuuden kehityksen arvioiminen on välttämätöntä. Mihin suun-  
taan markkinat ovat kehittymässä? Myös toimialaan liittyvän lainsäädännön valmistelua ja  
päättöksentekoa on tärkeää seurata. Onko kilpailijoilta tulossa uudenlaisia ratkaisuja mark-  
kinoille?

Liiketoimintasuunnitelmaan (Liite2.) sisällytin markkina-analyysin lisäksi myös kattavan  
toimiala-analyysin. Toimiala on digitalisaation myötä suuressa murroksessa, joka vaikut-  
taa tilitoimistojen rooliin asiakasyritysten yhteistyöverkostoissa sekä alan kilpailutilantee-  
seen, kun vanhat toimijat eivät välttämättä pysykään kilpailussa mukana, elleivät pysty  
vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

#### 4.2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailukentän tunteminen on nyt tärkeämpää kuin koskaan, toteaa Hesso (2015, 48.). Hä-  
nen mukaansa elämme nyt hyperkilpailun aikakautta, jossa kilpailun muoto ja intensiteetti  
voi muuttua hyvinkin nopealla aikajänteellä. On elintärkeää, että yritys tietää kilpailijansa  
ja tuntee niin sanotun pelikenttensä. Perinteinen menetelmä kilpailutilanteen hahmotta-  
miseksi on Porterin (2008.) *Viiden voiman malli* (Five forces model) (kuvio 5.). Sen mu-  
kaan toimialalla oleva kilpailu on vain yksi viidestä tekijästä, jotka tulee huomioida, jos ha-  
luaa saavuttaa kilpailuedun. Neljä muuta vaikuttavaa voimaa ovat uusien tulokkaiden  
uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, substituuttien palvelujen uhka sekä tavarantoimitta-  
jien neuvotteluvoima. Strategisesti näihin voi Porterin mukaan vastata, joko hakemalla kil-  
pailuedun, jossa nämä voimat ovat heikoimmillaan tai suojautumalla näitä vastaan.



Kuvio 5. Viiden voiman malli. (Porter 2008.)

Kilpailutilanteen kartoituksen jälkeen päästään kilpailijoiden yksityiskohtaisempaan analysointiin. Hesso (2015, 49.) määrittelee kilpailijaksi organisaation, joka ”voittaa tai ainakin uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä”. On äärimmäisen tärkeää erottaa ne kilpailijat, joilla on samanlainen strategia ja perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin.

Stutely (2002, 91.) listaa kuusiportaisen menetelmän kilpailija-analyysiin:

1. Määrittele oma liiketoimintasi ja yksilöi yritykset, jotka kilpailevat kanssasi.
2. Jaottele kilpailijat strategisten ominaisuuksiensa mukaisesti esimerkiksi kokonsa, toiminnan laatunsa tai luonteensa mukaisesti.
3. Arvio kilpailijoiden kyvykkyys samoilla menetelmillä, kuin omankin yrityksen kyvykkyyttä määritellään.
4. Määrittele kilpailijoiden markkina-asema heidän asiakkaidensa ja hinnoittelustrategiansa perusteella.
5. Arvioi kilpailijoiden strategia, perehdy heidän missioon, tuotteisiin, hinnoitteluun, markkinointiin, jne.
6. Arvioi kuinka kilpailijat voisivat reagoida markkinaympäristön tulevaisuuden muutoksiin.

Osakeyhtiö X:n Liiketoimintasuunnitelmassa (Liite2.) on tehty kartoitus Suomessa toimivien tilitoimistojen määrästä ja alan taloudellisesta tilanteesta. Siinä on myös nostettu esille muutamia esimerkkejä ydin- ja marginaalikipailijoista. Myös Porterin viiden voiman mallia on hyödynnetty kilpailutilanteen selvittämiseksi, koska etenkin nykyisin kilpailu koostuu monista muistakin tekijöistä kuin vain toisista tilitoimistoista. Asiakkaan huomiosta kilpailevat nimittäin myös erilaiset kirjanpidon automaatio-ohjelmat ja yrittäjyyden vaihtoehdot itsensä työllistäjille. Myös taloushallinnon ohjelmistoja tarjoavat yritykset muodostavat mielestäni erittäin varteen otettavan uhan tilitoimistoille, kun automaation myötä ennen tilitoimistoille maksetut rahat hupenevatkin ohjelmistoyritysten kassaan.

#### **4.2.4 Kilpailuedut ja sisäinen toimintaympäristö**

Kun on selvitetty yrityksen nykytila ja ulkoinen toimintaympäristö, nähdään ne tekijät, joilla yritys pystyy vastaamaan ympäristön aiheuttamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tiedetään siis mihin tulee panostaa pärjätäkseen kilpailussa, eli yrityksen kilpailuedut. Kilpailuetu voi nousta mistä tahansa liiketoiminnan osasta, se voi liittyä esimerkiksi henkilöstöön tai teknologiaan. Kilpailuetu on suhteellinen käsite, joka muodostuu asiakkaille tuotetun arvon vahvuudesta verrattuna kilpailijoihin. Sen täytyy olla jotain aineetonta, ainutlaatuista ja vaikeasti kopioitavaa. Kilpailuedun voi menettää nopeastikin, jos kilpailija löytää uuden keinon tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle ja siksi parhaita kilpailuetuja ovat ne, jotka kestävät parhaiten aikaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi brändin tunnettuus tai henkilöstöön liittyvät kilpailuedut. (Hesso 2015, 64; Pyykkö 2015, 37; Stutely 2002, 91.)

Tekemällä SWOT-analyysi yrityksestä tai liiketoiminnasta (Kuvio 6.), saadaan nostettua esille keskeisiä asioita, joihin yrityksessä tulisi keskittyä. Analyysivaiheen jälkeen strategisia valintoja voidaan tehdä esittämällä seuraavia kysymyksiä:

- Miten vahvuuksia voidaan vahvistaa?
- Miten heikkouksia voidaan lieventää tai välttää?
- Miten mahdollisuudet hyödynnetään?
- Miten uhat voidaan poistaa tai kääntää mahdollisuuksiksi?

On huomioitava, että SWOT-analyysiin valittavat asiat ovat aina suhteellisia. Moni tekijä voidaan katsoa yhtä aikaa hyväksi ja huonoksi. Niinpä on tärkeää pohtia mihin osioon sen sijoittaa ja mitä se antaa strategian luomista silmällä pitäen. Ennen SWOT-analyysin luomista olisi hyvä tehdä useita pienempiä analyyseja yrityksen toimintaympäristöön, toimialaan tai resursseihin. (Vuorinen 2013.)



Kuvio 6. SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013.)

SWOT-analyysia voidaan myös laajentaa siten, että sen avulla saadaan paremmin strategian käytäntöön viemistä helpottavaa tietoa. Niin sanottu TOWS-matriisi (Kuvio 7.) on SWOT-analyysistä johdettu työkalu, jossa SWOT-analyysin jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia näiden neljän teeman osalta. Se kokoaa SWOT-analyysissä kerätyt tiedot uudeksi nelikentäksi. Ensimmäisessä laaditaan strategia, miten sisäiset vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet hyödynnetään menestystekijöiksi. Tässä löytyvät yrityksen nopeimmat menestyskenaariot, näiden eteen kannattaa toimia heti. Toisessa osiossa on suunnitelma heikkouksien kääntämiseksi vahvuuksiksi ulkoisten mahdollisuuksien avulla. Tämä paljastaa kohdat, joissa kehitystä kaivataan kipeimmin, että mahdollisuudet saada hyödynnettyä. Kolmas kohta on ulkoisen ympäristön aiheuttamien uhkien hallinta si-

säisten vahvuuksien avulla, eli potentiaalisten haittojen minimoiminen. Neljäs, eli viimeinen vaihe on niin sanottu kriisisuunnitelma, joissa heikkoudet yritetään minimoida ja ulkoi-  
siin uhkiin varaudutaan. (Wehrich 1993, 4 - 6.)

| <div> <div>Sisäiset</div> <div>Ulkoiset</div> </div> | Vahvuudet (S)  | Heikkoudet (W)  |
|--|--|---|
|  | -<br>-   | -<br>-  |
| Mahdollisuudet (O)<br>-<br>-                         | 1. Hyödynnä<br>menestystekijät<br><br>"SO suunnitelma" | 2. Heikkoudet<br>vahvuuksiksi<br><br>"WO suunnitelma" |
| Uhat (T)<br>-<br>-                                   | 3. Uhat hallintaan<br><br>"ST suunnitelma"             | 4. Mahdollinen<br>kriisitilanne<br>"WT suunnitelma"   |

Kuvio 7. TOWS-matriisi. (Wehrich 1993, 4-6.)

Osakeyhtiö X:n SWOT-analyysi (Liite 2.) on laadittu huomioiden yrittäjän henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen sisäinen toimintaympäristö. Yhden hengen yrityksessä näitä kahta on turhaa ja vaarallistakin lähteä erottamaan toisistaan. Tämän perusteella yritykselle laadittiin myös TOWS-analyysi.

### 4.3 Strategiset valinnat

Strategia on suunnitelma, jolla yritys luo kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa (Hesso 2015, 79.). Strategiaa luodessa on tarkoitus yksilöidä ja listata yrityksen kriittiset menestystekijät. Se on kuin kartta, joka ohjaa yritystä kohti tavoitteitaan ja näyttää miten niihin päästään. Ilman strategiaa suunnitelma jää vain suunnitelmaksi, strategian avulla se voidaan toteuttaa. Pahimpia kilpailijoita keskenään ovat yritykset, joilla on samanlainen strategia. (Sipilä 1996, 65; Stutely 2002, 98.)

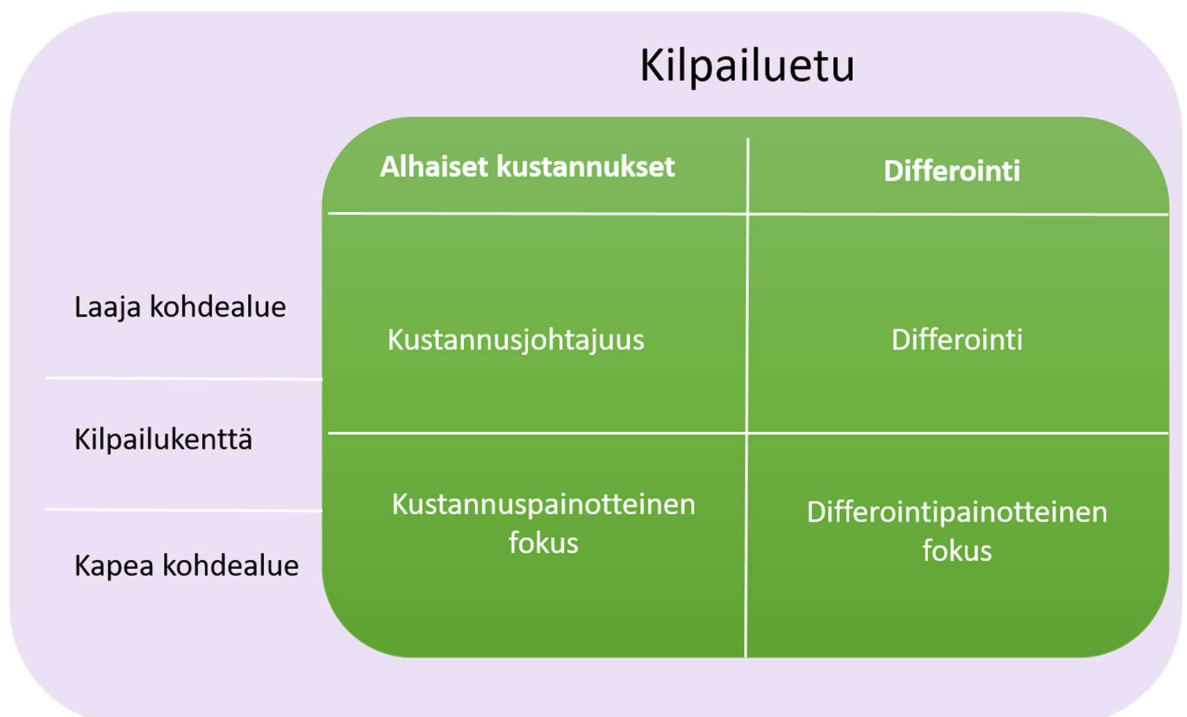
Liiketoiminnan strategisen suunnan vaihtoehtoja on kärjistettynä kaksi: pyritään joko luomaan jotain uutta ja erilaista tai tekemään tehokkaammin jotain, mitä muut jo tekevät. Strategisen johtamisen koulukuntia on myös kaksi. Ensimmäinen koulukunta uskoo menestyksen löytyvän tarkkailemalla yrityksen ulkoisen ympäristön muutoksia ja toiminnan



sovittamisesta näihin muutoksiin. Tätä ajattelua kutsutaan *toimialan talousteoriaksi* (*industrial economics*). Tämä opin mukaan toimialojen välillä on suuria kannattavuuseroja. Toinen koulukunta uskoo, että menestystekijät löytyvät yrityksen sisäisiä asioita tarkastellessa. Tämä on niin sanottu *resurssiperusteinen koulukunta* (*resource based view*), jonka mukaan toimialojen välillä ei ole kannattavuuseroja. Menestys on siis kiinni yrityksen resurssien paremmuudesta. (Vuorinen 2013, 4.)

Valitessa yritykselle strategisia työkaluja tulee huomioida edellä mainittujen koulukuntien ja strategisen valintojen suunnan ero. Esimerkiksi toiminnan tehostamiseen yrityksen resurssien kautta painottuva Balance Scorecard -menetelmä ei tarjoa ideoita uuden luomiseen. Ja vastavuoroisesti innovointiin tarkoitetut työkalut toimivat huonosti, jos on tarpeen parantaa kustannustehokkuutta tai laatua. Erilaisia työkaluja voidaan toki käyttää peräkkäin, mutta on tärkeää tietää mistä kannattaa kulloinkin aloittaa. (Vuorinen 2013, 4.)

Hesse käsittelee strategiavalintoja alun perin Michael Porterin (1985, 12.) mallintaman pelikentän (Generic Strategies) avulla (Kuvio 8.), josta selviää, kilpaileeko yritys kustannusjohtajuus- vai fokusstrategialla. Ensin valitaan, halutaanko toimia laajalla vai kapealla kohdealueella ja toiseksi, halutaanko erilaistua (fokus) vai toimia kilpailijoita kustannustehokkaammin (kustannusjohtajuus).



Kuvio 8. Generic Strategies (Porter 1985, 12.)

Kustannusstrategiassa kilpailukeinona on hinta. Kustannukset minimoidaan tinkimättä asiakkaan kokemasta lisäarvosta. Tämä strategia vaatii erittäin tarkkaa ja jatkuvaa kustannusten analysointia, koska pelkkä hinnan alentaminen varmistamatta, että kustannuksen pienenevät myös, johtavat varmaan epäonnistumiseen. Mutta, jos kustannukset saadaan pysymään kurissa ja tuote tai palvelu voidaan tarjota asiakkaille edullisemmin, kuin kilpailijat tarjoavat, menestys on taattu. Kustannusjohtajuus vaatii usein isomman organisaation, koska isommat volyymit tuottavat kustannussäästöjä. (Hesso 2015, 80 - 82.)

Fokusstrategiassa keskitytään yrityksen ulkoisen ympäristön analysointiin. Niin kilpailijoiden kuin asiakkaiden käyttäytyminen tulee analysoida ja sitä täytyy pystyä ennakoimaan tarkasti. Mitä paremmin kilpailutilanne tunnetaan, sitä paremmin tuote tai palvelu pystytään differoimaan. Ulkoisen analyysin jälkeen siirrytään sisäisten tekijöiden tarkasteluun. Yrityksen arvoketju analysoidaan, että asiakkaan kokema arvo voidaan maksimoida. Fokusstrategiassa asiakkaalle tuotetaan tarkasti heidän tarpeidensa pohjalta fokusoitu tuote tai palvelu. Fokusstrategia sopii usein pienemmille yrityksille, joilla ei ole mahdollisuutta lähteä kilpailemaan isompien yritysten kanssa kustannusten minimoimisessa. (Hesso 2015, 83.)

Mielestäni strategian luominen on tärkeimpiä liiketoiminnan suunnittelun vaiheita. Vaikka työskentelen yrityksessäni yksin, enkä tarvitse strategiaa johtamisen välineenä muita työntekijöitä varten, se luo kuitenkin omalle toiminnalleni raamit. Se helpottaa myös tuoteistamista ja markkinointia, kun kerran määritellystä strategiasta voi tarkistaa, että tehdyt valinnat todella ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Jos lopputulos ja strategiassa asetut tavoitteet eivät kohtaa, se on selkeä merkki siitä, että strategiaa tai toimintatapoja tulee päivittää.

#### **4.4 Yrityksen kannattavuus ja laskelmat**

On tärkeää, että yrityksen taloudellisen kehittämisen taustalla ovat strategiset valinnat, jolloin kustannuksia osataan säästää oikeista paikoista samalla, kun kilpailuetuun ja asiakkaan saamaan lisäarvoon panostetaan. Esimerkiksi fokusstrategiaa noudattava yritys ulkoistaa kirjanpidon ja markkinoinnin säästääkseen aikaa ja rahaa ja tekee sen sijaan hankintoja parantaakseen palvelujaan tai satsaa henkilökunnan koulutukseen. Kannattavuuslaskelmat koostuvat kulurakenteen selvittämisestä tuote-, palvelu- tai yritystasolla kriittisen pisteen avulla, tulos- ja kassabudjetoinnista sekä investointilaskelmista. (Hesso 2015, 167-168.)

Usein yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. Perinteistä yrittäjähuumoria on tarina siitä, että ensimmäiseksi rahoitusta haetaan kolmelta F:ltä, family, friends & fools; perheeltä, ystäviltä ja hulluilta. Monesti tarvitaan kuitenkin lisäksi myös ammattiapua ja tässä astuvat kuvaan ulkopuoliset rahoittajat. (Pyykkö 2015, 44 - 45.)

Etenkin yksinyrittäjien kohdalla toteutuu usein Pyykön (2015. 53.) esittämä penninvenytyksen rahoitusmalli. Siihen liittyvät matalat alkusijoitukset, lyhyt myyntisykli, lyhyet maksuajat, jatkuva myyntityö tai suusta suuhun markkinointi. Tämä malli toimii kassavirtapainotteisesti ja toiminnan alkuvaiheessa yrittäjä unohtaa helposti kannattavuuden. Penninvenytys toimii sellaisten liikeideoiden kohdalla, joissa asiakkaat tietävät jo tarvitsevansa palvelua tai tuotetta, jota myydään. Malli toimii, jos markkinoille saadaan heti prototyyppi, jota voidaan kehittää asiakaspalautteen avulla. Toki siinä piilee omat riskinsä, että keskeneräinen tuote lasketaan markkinoille, mutta usein kassavirta vaatii tätä. Penninvenytys ei voi kuitenkaan olla pysyvä ratkaisu, eikä voida loputtomasti olettaa asiakkaiden maksavan tuotekehityksestä. Siksi päämääränä täytyy olla valmiiksi tuoteistettu tuote, jota voidaan alkaa monistaa.

Taloudelliset tavoitteet esitetään tavoitelaskelmilla, eli budjeteilla ja standardilaskelmilla. Budjetti laaditaan tiettyä ajanjaksoa varten ja standardia käytetään toistuvasti. Standardi sopii yksittäisen työvaiheen ja budjetointi koko yrityksen tai sen osaston tavoitelaskelmiin. Yrityksen budjetti on aktiivinen toimintasuunnitelma, joka on laadittu tavoitelaskelman tai vaihtoehtolaskelman muotoon. Koko yrityksen toiminnan kattavan tulosbudjetin lisäksi voidaan laatia erilaisia osabudjetteja kuten myynti-, valmistus- tai ostobudjetteja. Jyrkkiö & Riistama (2004, 226.) määrittelevät budjetin seuraavasti:

"Budjetti on yrityksen (tulos- tai kustannusyksikön taikka vastuualueen) toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen (tai joskus vain määrällinen) toimintasuunnitelma."

Budjettitarkkailun lähtökohtana on saavutusten vertaaminen tavoitteisiin ja käyttää näin saatua tietoa hyväksi liiketoiminnan ohjaamisessa. Se toimii koordinoitivälineenä niin budjetointi- kuin tarkkailuvaiheessa. Budjettia laadittaessa saattaa paljastua pullonkauloja, jos esimerkiksi valmistuskapasiteetti ei riitä myyntibudjetin toteuttamiseen. Tällöin on varmistettava pitäisikö myyntikapasiteettia lisätä tekemällä hankintoja ulkopuolisilta tahoilta. Vastaavasti tarkkailuvaiheessa voidaan havaita myynnin jäävän budjetoitua pienemmäksi, jolloin poikkeama budjetista on saatettava nopeasti valmistuksesta ja ostoista vastuussa oleville tahoille. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227 - 235.)

Olen käyttänyt budjetointia apuna talouden suunnittelussa etenkin selvittääkseni minkä suuruisia asiakkuuksia minun tulee saada saavuttaakseni tavoitteeni ja kuinka nopeasti tavoitteet ovat saavutettavissa. Laatimani budjetit toimivat myös suurena apuna hinnoittelussa, kun pystyn niiden avulla tarkistamaan tarjoamani palveluiden kustannusrakenteen ja esimerkiksi jonkun tietyn yksittäisen osa-alueen rahallisen osuuden kokonaiskustannuksista. Tulen käyttämään liiketoimintasuunnitelmassa laatimaani budjettipohjaa varmasti myös tulevaisuudessa etenkin uusia hankintoja suunnitellessani.

#### **4.5 Riskit ja niihin varautuminen**

Yrittäjyys on riskinottoa ja yrittäjyyden haasteena onkin riskien hallinta. Jokaisen yrittäjän tulee miettiä, kuinka paljon hän on valmis kantamaan riskiä ja hallitaanko sitä työn teolla vai rahalla. Täydellinen riskien välttäminen kuitenkin tappaa yrityksen, koska riskinotto-kyky on kilpailuetu ja siten myös yritystoiminnan edellytys. (Pyykkö 2015, 44 – 45.) Riskien tunnistaminen, niihin varautuminen ja analysoiminen ovat tärkeitä niin liiketoiminnan kannalta kuin esimerkiksi mahdollisten rahoittajien näkökulmasta. Yrittäjän tulee tehdä suunnitelma, kuinka riskejä voidaan ehkäistä, miten riskitilanteessa toimitaan ja miten riskien vaikutukset yrityksen toimintaan voidaan minimoida. Yritys hyötyy riskien hallinnasta, kun yllättävät vahingot ja niiden kustannukset vähenevät, resurssit voidaan kohdentaa tärkeimpien ongelmien hallintaan, tuotannon tehokkuus paranee ja häiriötilanteet vähenevät. Tämä johtaa yrityksen imagon paranemiseen ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. (Hesso 2015, 180; Suomen riskienhallintayhdistys ry, a.)

Yrityksen kohtaamat riskit voidaan jaotella liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskeihin voidaan varautua liikkeenjohdon toimenpiteillä, kuten laatimalla hyvä liiketoimintasuunnitelma. Liikeriskit ovat kertaluonteisia ja niitä ovat muun muassa asiakkaiden maksuvaikeudet, toimitusvaikeudet, kilpailijoiden toiminta, lakot, muutokset sääntelyssä, kannattavuuden heikentyminen ja taloudellisen ympäristön tapahtumat. (Hesso 2015, 181; Peltola 2015, 102.)

Vahinkoriskeistä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen resursseja, eli omaisuutta tai henkilöistöä, koskevia riskejä, asiakkaan tai jonkun ulkopuolisen liiketoiminnalle aiheuttamia vahinkoja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tulipalo tai liikennevahinko, sairastuminen tai yritykseen kohdistuvat rikokset ja vahingonkorvausvaatimukset. Vahinkoriskeihin varaudutaan yleensä vakuutuksin tai esimerkiksi perinnän ulkoistamisella. (Hesso 2015, 181; Peltola 2015, 102.)

#### **4.5.1 Riskianalyysi**

Riskeihin voidaan varautua vain, jos mahdolliset riskit on ensin selvitetty riskianalyysin avulla. Peltola listaa kirjassaan seuraavat vaiheet riskianalyysille: Ensin yrityksen toiminnot eritellään ja niiden riskialttius selvitetään. Vahinkojen todennäköisyys selvitetään ja mietitään keinoja niiden ehkäisyyn. Riskianalyysissä riskit on hyvä jaotella omaisuus- ja keskeytymisvahinkoihin, liikeriskeihin ja henkilöstöriskeihin. Sen jälkeen jokaisen kohdalla mietitään toimenpiteet, joita tehdään riskin sattuessa sekä keinoja, joilla riskit voitaisiin välttää. Lopuksi selvitetään voiko kyseisen riskin siirtää vakuutusyhtiölle hankkimalla sen vaikutuksilta suojaavan vakuutuksen. (Peltola 2015, 105.)

Mitä paremmin riskit saadaan yksilöityä, sitä paremmin niiltä voidaan suojautua. Analysoidessa riskejä kannattaa tutustua tilastotietoihin, jos niitä on saatavilla, koska ne voivat auttaa arvioitaessa omien riskien toteutumisen mahdollisuuksia. Ei kannata luottaa vain omaan kokemukseen, varsinkaan, jos ne ovat hyviä. Etenkin pienissä yrityksissä on tärkeää huomioida, että analysoitaessa mahdollisia riskejä ei etsitä syyllisiä vaan syitä, vaikka riskit voivatkin liittyä yksittäisten henkilöiden tekemisiin tai tekemättä jättämiin toimenpiteisiin. Riskianalyysit tulee myös päivittää, eli riskien analysointi on jatkuva prosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, a.)

#### **4.5.2 Riskien hallintamallit**

Riskienhallinnan tavoitteena on riskien pitäminen sellaisissa rajoissa, etteivät ne uhkaa yrityksen toimintaa ja, että tavoitteiden toteutumiseen liittyvää epävarmuutta voidaan vähentää. Riskienhallinta on kaikkea sitä toimintaa, jota yrityksessä tehdään riskien ehkäisemiseksi ja niiden aiheuttamien vahinkojen minimoimiseksi. Hyvä riskienhallinta on ennakkoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, b.)

Valmistautuminen pahimpaan mahdolliseen vaihtoehtoon aloitetaan miettimällä etukäteen erilaisia skenaarioita. Esimerkiksi miten käy, jos projekti ei onnistu? Tai jos tärkeä avainhenkilö poistuu tai tuote joudutaan vetämään takaisin markkinoilta? (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, b.) Riskeiltä suojatutumistapoja ovat riskien välttäminen, niiden pienentäminen, riskien jakaminen tai siirtäminen. Jotkin riskit täytyy myös jättää omalle vastuulleen. (Peltola 2015, 106.)

Riskien välttäminen on aina ensisijainen keino suojautua tappioita vastaan. Esimerkiksi asiakkaiden maksukyvyn tarkistaminen ennen kaupantekoa, voi auttaa välttymään asiakkaiden maksuvaikeuksista johtuvista riskeistä. Erityisen riskialttiit toiminnot yrityksessä

kannattaa pyrkiä poistamaan kokonaan. Riskien pienentämisellä ja jakamisella pyritään pienentämään riskistä aiheutuvaa vahinkoa. Esimerkiksi palovaroittimet pienentävät tulipalon vahingon riskiä, kun palon alku voidaan havaita nopeasti ja tuhot päästään minimoimaan. Tekemällä sopimuksia useamman kuin yhden tavaratoimittajan kanssa tai sijoittamalla tuotantoyksiköitä eri paikkakunnille riskiä taas voidaan jakaa. (Peltola 2015, 106.)

Riskien siirtämisestä puhuttaessa tarkoitetaan joko riskin minimoimista vakuutuksilla tai alihankinnan avulla. Riskialttiit toiminnot voidaan ulkoistaa, jolloin niistä aiheutuvat riskit siirtyvät alihankkijan harteille. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi taloushallinnon tehtävien ostaminen toiselta, asiantuntevammalta yritykseltä, jolloin minimoidaan riski veroviivästyksistä tai kirjanpidon puutteellisuudesta. (Peltola 2015, 107.)

Koska minulla on pitkä kokemus pienyritysten kanssa työskentelemisestä, osaan varautua todennäköisimpiin riskeihin hyvin. En suhtaudu sinisilmäisesti asiakkuuksiin, vaan tiedän, että etenkin pienyrittäjillä on usein maksuvaikeuksia, ne voivat olla yllättäviäkin, kun yksityiselämänkin muutokset vaikuttavat helposti liiketoimintaan. Tilitoimistoalalla erilaiset sopimuskiistat ovat myös erittäin yleisiä, koska asiakkailla ei välttämättä ole ymmärrystä sopimusehdoista. Tärkein riskien hallintakeino asiakkuussuhteiden kohdalla onkin keskinäisen luottamuksen ylläpitäminen ja keskusteluyhteyden rakentaminen, koska siten mahdolliset riskit tunnistetaan ajoissa. Myös oman osaamisen ylläpitäminen on yksi tärkeimpiä riskien hallintakeinojani, koska siten pystyn huolehtimaan niin oman yritykseni kuin asiakkaiden liiketoiminnan kannattavuuden säilymisestä ja toiminnan lainmukaisuudesta.

## 5 Kohderyhmän valinta ja markkinointisuunnitelma

### 5.1 Segmentointi

Asiakkaita voidaan palvella paremmin, kun niiden väliltä pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla asiakkaat voidaan ryhmitellä eri asiakassegmenteiksi. Asiakkaiden ymmärtäminen mahdollistaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja tavoitemittareiden määrittelyn asiakassegmentit huomioiden. Keskinen ja Lipiäinen (2013, 37.) kutsuvat tätä pitkäkestoisesti kannattavan liiketoiminnan kivijalaksi. Tuulaniemi (2011, 71.) taas sanoo, että asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen, eli muun muassa asiakkaan tarpeiden, odotusten ja tapojen ymmärtämistä. Asiakasymmärrystä lisäämällä voidaan minimoida epäonnistumisen riski.

Liiketoimintamalli voi sisältää yhden tai useamman asiakassegmentin, jota yritys on päättänyt palvella. Asiakassegmentit toimivat pohjana tuotekehittelylle, hinnoittelulle ja markkinointipäätöksille. Eri segmentteihin kuuluvien asiakkaiden palvelemiseen uhrataan eri tavalla aikaa, sen mukaan millainen merkitys niillä on yrityksen strategiassa. Jaottelu edesauttaa liiketoiminnan kannattavuutta, kun tiedetään miten paljon mihinkin asiakasryhmään kannattaa panostaa. (Sipilä 1996, 27.)

Asiakassegmentit voivat erota toisistaan esimerkiksi jakelukanavien tai tuloluokan mukaan, siten, että eri segmenteille tarjotaan kuitenkin saman tyyppistä tuotetta- tai palvelua. On kuitenkin mahdollista, että asiakassegmentit eroavat niin paljon toisistaan, että niille tarjotaan täysin eri tuotteita. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöiden liiketoimintamalli edellyttää kaksi erilaista asiakassegmenttiä, kuluttajat, jotka käyttävät luottokorttia ja yritykset, jotka hyödyntävät luottokortteja maksutapana omassa liiketoiminnassaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 26 – 28.) esittävät pitkän listan kysymyksiä asiakassegmenttien selvittämisen avuksi. Kysymykset kuvailevat asiakkaiden käyttäytymistä tai ominaisuuksia. Kysymysten tarkoituksena on selvittää asiakkaiden luonnetta: millaisia he ovat tai miten he elävät, yrityksen ja asiakkaan kohtaamispisteitä, palvelutuokioita ja konteksteja, joissa asiakkaat saapuvat kohtaamispisteisiin. Millaiset motivaatiotekijät ohjaavat asiakkaita? Millainen päätöksentekoprosessi asiakkaalla on? Keskinen ja Lipiäinen kiinnittävät huomiota myös asiakkaan impulsseihin ja päätöksentekoon sekä ostamisen jälkeiseen käyttäytymiseen.

Asiakkaiden jaottelu segmentteihin luo pohjan myös markkinointisuunnitelmalle sekä segmenttikohtaisille myyntisuunnitelmille. B2B-liiketoiminnassa yritykset tuntevat asiakkaansa hyvin yksilöllisesti ja asiakkuussuhteista muodostuu paljon henkilökohtaisempia, toisin, kuin kuluttajakaupassa, jossa palvellaan suurempia massoja. Oikein valittu asiakaskunta onkin Sipilän (1996, 95.) mielestä asiantuntijapalveluja myyvän yrityksen keskeisin markkinointi keino ja imagonluoja. On pyrittävä pääsemään tilanteeseen, jossa yritys pystyy valikoimaan asiakkaansa. Jos asiakassegmentointi ei ole riittävän tarkkaa, se voi helposti johtaa yliresurssointiin ja yli-investointeihin.

## **5.2 Tukipalveluita tarjoavan tilitoimiston asiakaskunnan segmentointi**

Yritysneuvoja Markkanen (13.10.2016) on luonut mallin asiakaskunnan segmentointiin, joka sopii hyvin tilitoimistoille, jotka haluavat tarjota niin sanottujen lakisääteisten vähimmäispalvelujen lisäksi myös yritysneuvontapalveluita. Osallistuin Markkasen luennoille lokakuussa 2016, jossa hän esitteli mallinsa. Mallin ideana on jakaa asiakaskanta neljään osaan niiden nykyarvon, eli rahallisen tuottavuuden ja kasvupotentiaalin mukaisesti. Markkasen oma yritys tarjoaa erilaisia talousneuvontapalveluja niin aloittaville, kasvaville kuin jo pitkään toimineille yrityksille. Mallin hyödyntämisessä olennaista on potentiaalin määrittäminen oikein. Yhtä oikeaa vastausta tähän ei ole, vaan potentiaalin määrittelyssä täytyy huomioida oma osaaminen, tavoitteet ja strategia.

*Markkasen malli jätetään julkaisematta, koska sitä ei ole esitetty aiemmin julkisesti, eikä työtä varten ehditty saamaan luennoitsijalta siihen lupaa.*





Mielestäni Markkasen Asiakaskannan potentiaaalimalli sopii omaan liiketoimintaani hyvin. Potentiaalin määrittelemisessä voin käyttää apuna jo syntyneitä kokemuksia asiakkuuksista. Millaiset asiakkuudet ovat aikasyöppöjä, mitkä toimivat kustannustehokkaasti. Segmentoinnissa tulee huomioida myös, millaisia neuvontapalveluita haluan ja pystyn tarjoamaan asiakkailleni. Aion hyödyntää tätä segmentointimallia myös suunnitellessani markkinointia ja etenkin tuotteistamisessa, koska olisi tärkeää, tavoitella segmentin kaksi tai kolme asiakkuuksia ja pyrkiä pitämään segmentin 1. aikasyöppöjen määrä minimissään.

### **5.3 Asiantuntijapalvelujen markkinointi**

Markkinoinnin tavoitteena on saada asiakas ostamaan. Kaikki toiminta, jonka päämääränä on helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, on siis markkinointia. Sen avulla hankitaan uusia asiakassuhteita ja pidetään kiinni vanhoista. Sipilän (1996, 39-40.) mukaan asiantuntijapalvelujen markkinointi jakautuukin näiden kahden tavoitteen mukaisesti. Nykyään keinot eivät enää kuitenkaan eroa näiden kahden välissä niin suuresti toisistaan kuin vielä ennen vuosituhannen vaihdetta. Lee kirjoittaa artikkelissaan *Marketing is dead* (9.8.2012.), että perinteinen markkinointi on kuolemaisillaan. Useat tutkimukset osoittavat, että ostajan päätöksentekoprosessi ja perinteiset markkinointikanavat eivät enää kohtaa. Ostajat haavevat tietoa omia kanaviaan pitkin, joihin yrityksillä ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta, kuten puskaradiosta (word-of-mouth). (Vierula 2014,44.)

Asiantuntijapalvelujen tarjoamisessa luottamuksella on suuri merkitys ja siksi jo olemassa olevien asiakkaiden suositukset ovat hyvä keino hankkia uusia asiakkuuksia. Luottamuksen saavuttaminen ei ole helppoa, mutta, kun se on saavutettu, asiakkuudet ovat yleensä pitkäikäisiä. Tämän takia markkinointia ei voida erottaa muusta liiketoiminnasta. Käynnissä olevan projektin aikana osoitetaan kyvykkyys ja myydään asiakkaalle jo seuraavaa projektia. Luottamus tulee siis saavuttaa oikeastaan jo ennen asiakkuuden syntymistä. Sipilä esittää, että asiantuntijapalveluyrityksissä perinteinen pyramidin mallinen organisaatiokaavio tulisi kääntää ylösalaisin, jolloin organisaation rakentaminen aloitetaan asiakkaasta ja asiakaspalvelijoista, ja johdon tehtävä on tukea eturintamaa. (Sipilä 1996, 39 - 40; 177 - 179.)

Kortesuo (2011, 5.) puhuu henkilöbrändäyksestä keinona, joilla pätevä ihminen erottuu muista pätevistä ihmisistä. Henkilöbrändillä hän tarkoittaa sitä, miten tietty ryhmä kokee ihmisen. Brändiä ajatellaan usein imagona tai maineena, mutta Kortesuon mukaan siinä on kyse enemmästä kuin vain näiden kahden yhdistelmästä. Brändiin kuuluvat julkilausutut tavoitteet, arvot ja strategia, joista vain heijastukset ja toteutumat näkyvät imagossa ja maineessa. Pelkällä substanssiosaamisella ei voida päästä alan huipulle vaan siihen tarvitaan myös brändiosaamista.

Etenkin asiantuntijapalveluja tarjottaessa potentiaalisen asiakkaan tavoittamiseen ja luottamuksen herättämiseen käytetään nykyisin niin sanottua inbound- eli sisältömarkkinointia. Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaalle ammattilista lisäarvoa tuottavia menetelmiä, kuten blogikirjoituksia, videoita, oppaita tai jopa julkisia puheenvuoroja ja esitelmiä. Tarkoituksena on tavoittaa haluttu kohdeyleisö, eli valittu asiakassegmentti, ja ohjata heitä aktivoitumaan ja osoittamaan kiinnostuksensa yrityksen palveluja kohtaan. Se perustuu periaatteeseen siitä, että pätevyyden osoittaminen on tehokkaampaa kuin sen vaikuuttelu. Asiakkaan huomion tavoittamisen lisäksi sisältömarkkinointia voidaan käyttää myös keinona tutustua paremmin potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin seuraamalla milaista tietoa asiakkaat hakevat. (Steimle, 2014.)

Sisältömarkkinoinnin ero perinteisiin markkinointikeinoihin on nimenomaan sen tuoma arvo potentiaaliselle asiakkaalle. Ostoaikaisissa olevat asiakkaat etsivät kampanjat ja haluavat hyödyntää sisältömarkkinoinnin tuoman arvon. Tämä arvo annetaan asiakkaalle ilmaiseksi tai korkeintaan yhteystietoja vastaan. Oikeastaan on siis kiinni potentiaalisesta asiakkaasta, onko jokin tietty julkaisu perinteistä mainostamista vai sisältömarkkinointia. Inbound-markkinointi helpottaa etenkin myyntityötä, koska sisältömarkkinoinnista hyötynyt asiakas on monesti jo tehnyt ostopäätöksensä siinä vaiheessa, kun hän ottaa yhteyttä yritykseen. (Steimle, 2014.)

Tuoteominaisuuksien korostaminen markkinoinnissa johtaa tuotokeskeiseen liiketoimintaan ja silloin unohdetaan asiakasfokus sekä ongelma, jota on lähdetty ratkaisemaan. Tuulaniemi (2011, 45.) kirjoittaa kirjassaan Palvelumuotoilu, että yritysten on opittava kertoamaan tarinoita, koska asiakkaat eivät jaksa kiinnostua tuoteominaisuuksista. Tarinat vetoavat tunteisiin ja jättävät siksi voimakkaamman muistijäljen, kuin tuoteinformaatio. Tarinaa lukiessa aivot käyttäytyvät samoin, kuin asioita oikeasti kokiessakin. Esimerkiksi lukiessamme sanoja, jotka viittaavat voimakkaasti tuoksuviin asioihin, kuten ”kaneli”, aktivoituvat myös aivojen hajuaistiin liittyvät alueet (Murphy Paul 17.3.2012.). Tarinoita kertoessa tulee kuitenkin pysyä totuudessa, koska asiakkaat kyllä huomaavat, jos viestintä on ristiriidassa käytännön kanssa.

#### **5.4 Markkinointisuunnitelman laatiminen**

Markkinointisuunnitelma yhdistää markkinointiin varatut resurssit ja siihen liittyvät tavoitteet. Koska niin resurssit kuin tavoitteetkin muuttuvat ajan kuluessa, on myös markkinointisuunnitelmaa uudistettava aika ajoin. Suunnitelma laaditaan ulkoisen- ja sisäisen ympä-

ristön analyysin perusteella ja yrityksen strategian pohjalta markkinoinnille asetetaan tavoitteet ja budjetti. Olennainen osa suunnitelmaa on tavoitteiden toteutumisen seuraaminen. Kun markkinointia tehdään suunnitelmallisesti, voidaan sen kannattavuuttakin mitata ja kampanjoiden tai markkinointikeinojen tuottamista hyödyistä saada arvokasta tietoa. (Sipilä 1996, 90 – 91; Westwood 2013, 7-8.)

Asettaaksemme tavoitteita markkinoinnille, meidän täytyy tietää mitä tuotteita tai palveluja haluamme myydä ja kenelle. Keinot, joilla nämä tavoitteet saavutetaan, ovat markkinointistrategioita. Tavoitteiden tulisi aina olla mitattavia, eli ne pitäisi ilmoittaa tavoiteltuna voittona, markkinaosuutena tai uusien asiakkuuksien määränä. Tavoitteen asetannassa kannattaa välttää epämäärällisiä sanoja kuten kasvattaa, parantaa tai maksimoida. Tavoitteiden tulee olla saavutettavia ja realistisia. On turha asettaa tavoitetta, jonka toteuttamiseen ei yrityksellä ole resursseja. Tavoitteet täytyy myös olla aikaan sidottuja, koska vain siten niiden toteutumista voidaan seurata. On suositeltavaa asettaa sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Esimerkiksi tavoite 30 % kasvu myynissä viiden vuoden aikana, voi tuntua epärealistiselta, mutta jos sen jakaa pienempiin osiin, se tarkoittaa 5 - 6% vuosittaista kasvua, joka vaikuttaa jo helpommin saavutettavalta. Mikäli vuosittaisesta tavoitteesta jäädytään pidemmän aikaa, tiedetään, että pidempiaikainenkaan tavoite ei tule toteutumaan ja suunnitelmaa voidaan muuttaa. (Westwood 2013, 8.)

Markkinointistrategiat voidaan jakaa esimerkiksi puolustus-, kehitys- ja hyökkäysstrategioihin. Puolustusstrategioilla haetaan keinoja pitää kiinni saavutetusta markkina-asemasta ja asiakkaista. Kehitysstrategialla haetaan kasvua vanhoilta asiakkailta ja hyökkäysstrategialla tavoitellaan uusia asiakkaita tai markkinoita. Pienin riski on hakea kasvua markkinomalla olemassa olevia tuotteita vanhoille asiakkaille ja suurin, jos haetaan uusia markkinoita uusilla tuotteilla. (Westwood 2013, 10.)

Asiakassuhdemarkkinointi strategiana on ajattelu tapa, jolla pyritään luomaan pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita. Tämä on asiantuntijapalvelualalla erittäin tyypillinen strategia, koska vain harvoin asiantuntijat keskittyvät lyhyisiin asiakassuhteisiin. Lähtökohtaisesti asiakassuhdemarkkinoinnissa asiaa täytyy ajatella myös asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Se on erittäin suositeltava strategia etenkin silloin, kun markkina-alueella on muutamia kooltaan tai imagoltaan merkittäviä asiakkaita, palvelujen kehittäminen edellyttää asiakkaan ja tuottajan syvällistä toistensa toiminnan tuntemusta, luotettavuus ja laatu ovat merkittävät tekijät asiakkaan valitessa tuottajaa tai palvelun tuottamisen aloituskustannukset ovat suuret ja kannattavuuteen päästään vain pitkissä asiakkuussuhteissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 89 - 93; Sipilä 1996, 77 - 79.)

Kun markkinoinnille on luotu tavoitteet ja strategia, niin budjetin perusteella strategian toteuttamiselle voidaan valita keinot (Iltanen 2000, 149). Budjetti on ennuste markkinointitoimenpiteiden kannattavuudesta ja siinä listataan vain markkinointitoimenpiteiden aiheuttamia tuottoja ja kustannuksia. Markkinointisuunnitelma on toteutuskelpoinen vain, jos markkinoinnin tuottama taloudellinen hyöty on suurempi kuin sen aiheuttamat kustannukset. Yksinkertaisimmillaan budjettiin kirjataan markkinoinnilla saavutetun myynnin kasvusta tuleva tuotto ja markkinointitoimenpiteistä aiheutuvat kustannukset. Mikäli näiden erotus on positiivinen, on suunnitelma kannattava. (Westwood 2013, 69 – 71.)

Kannattavuutta voidaan mitata monella tapaa ja tavat johtuvat suoraan asetetuista tavoitteista. Budjetissa voidaan esittää kannattavuutta esimerkiksi sijoitetun pääoman tuoton, käyttökateen tai myyntikateen avulla. Voidaan puhua esimerkiksi markkinointikatteesta, jolla tarkoitetaan nimenomaan markkinoinnin tuottoa, jolla katetaan muiden kuin markkinoinnin kustannuksia. Etenkin asiantuntijapalvelujen kohdalla välittömien ja välillisten (muuttuvien ja kiinteiden) kustannusten jaottelu on usein vaikeaa. Siksi niiden seurannasta ollaankin useissa yrityksissä luopumassa ja siirrytään kohti toimintokohtaista kustannusten tarkastelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 77.)

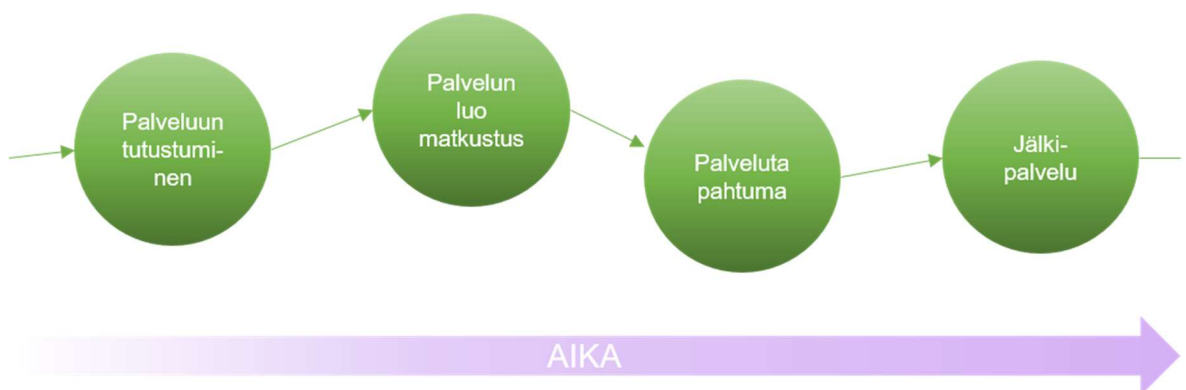
Markkinointisuunnitelman olennainen osa on tuotteistamissuunnitelma. Se voi olla joko osa sitä tai suunnitelmien tulee olla ainakin strategisesti yhteensopivia. Tuotteistamisen tulee olla asiakaslähtöistä ja siihen tulee panostaa sitä enemmän, mitä keskeneräisempi tuote on kyseessä. Markkinointisuunnitelman lähtökohdat riippuvat siitä, miten pitkälle tuotteistaminen on viety. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 64 - 65.)

Omassa liiketoiminnassani markkinointi tukeutuu pääasiassa word-of-mouth- eli puskaradiomarkkinointiin, sisältömarkkinointiin ja yrittäjän henkilöbrändäykseen. Nämä ovat kustannustehokkaita, yksinyrittäjälle sopivia markkinointikeinoja ja auttavat samalla jo olemassa olevien asiakkuuksien pitämisessä. Markkinoinnin tavoitteista ja keinoista kerron tarkemmin liiketoimintasuunnitelmassani (Liite 2.).

## 6 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu antaa keinoja palvelujen strategisten mahdollisuuksien havaitsemiseen, ja uusien tai jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Sen tavoitteena on yhdistää asiakkaan tarpeet ja palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palvelutuotteiksi. Palvelumuotoiluun liitetään yleensä myös kestävän kehityksen arvoja. Koska palvelun keskiössä on aina ihminen, eli asiakas ja hänen palvelukokemuksensa, on palvelumuotoilun päämääränä optimoida palveluprosessi, työtavat, tilat, vuorovaikutus ja luoda sitä kautta asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 24 - 29.)

Asiantuntijapalveluja myyvillä yrityksillä on usein vaikeuksia määritellä palvelujaan tai edes vastata kysymykseen "Mitä myytte?". Niillä ei ole varsinaista tuotekehitystoimintaa, vaan palvelutuotteet ovat syntyneet asiakasprojekteissa ja onnistuneita ratkaisuja on tarjottu eteenpäin muille asiakkaille. Palveluja ei ole yleensä totuttu esittämään tarjoomana esimerkiksi nettisivuilla, vaan sen sijaan yritykset listaavat vain omaa osaamistaan. Tällöin yritykseltä puuttuu tuotestrategia mikä voi tarkoittaa, että yrityksen liiketoimintastrategiakin on jäänyt epämääräiselle tasolle. Tämä voi pidemmän päälle koitua asiantuntijayrityksen kohtaloksi, sillä ilman palvelumuotoilua asiantuntijat rakentavat palvelunsa aina uudestaan alusta, mikä sitoo kapasiteettia ja tekee palvelusta niin kalliin, etteivät asiakkaat ole valmiita ostamaan sitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32 - 34; Sipilä 1995, 15.)



Kuvio 9. Palvelutuokiot palvelupolulla. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Asiakkaan palvelukokemus koostuu aika-akselille, eli palvelupolulle (Kuvio 10.) sijoittuvista palvelutuokioista, jotka sisältävät kontaktipisteitä. Palvelupolku kuvastaa palvelun kokonaisuutta. Palvelumuotoilussa kokonaisuuden suunnittelu jaetaan näitä vastaavasti osiin. Palvelupolku voidaan jakaa myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta eri vaiheisiin. Tällöin puhutaan yleensä ydinpalvelu-, esipalvelu ja jälkipalveluvaiheista. Nämä

palvelun eri vaiheet ja palvelutuokiot, koostuvat lukemattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Palvelumuotoilun haasteena onkin näiden kontaktipisteiden hallinta. Palvelukokonaisuus koostuu usein eri palveluntarjoajien yhteisestä tarjoomasta, mutta asiakas kokee vain yhden palvelun. Esimerkiksi kirjanpito palvelussa tietojärjestelmän tuottaa eri yritys kuin se, joka tarjoaa varsinaisen kirjanpito palvelun. On siis tärkeää, että tilitoimisto huomioi myös tietojärjestelmän luoman kontaktipisteen suunnittellessaan palvelukokonaisuuttaan. (Tuulaniemi 2011, 78 – 81.)

Palvelutuotantoa voidaan standardisoida niissä palvelutuokioissa tai kontaktipisteissä, joissa lisäarvon tuottaminen ei siitä vaarannu. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta ovat muun muassa automatisointijärjestelmät, kuten sähköiset ajanvarausjärjestelmät. (Hesso 2015, 155.) Standardisoinnilla voidaan myös varmistaa palvelulle tasainen laatu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita. Mitä enemmän palveluun liittyy henkilökohtaista vuorovaikutusta, sitä vähemmän palvelua voidaan standardisoida. Kun osa palvelusta automatisoidaan, saadaan massaräätälöity palvelu. Siinä yhdistellään erilaisista palveluelementeistä juuri asiakkaalle sopiva palvelukokonaisuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.)

Palvelua myyvä yritys myy käytännössä tyhjää, koska palvelu syntyy vasta asiakkaan hyödyntäessä palvelua, eli palvelupolun ydinpalveluvaiheessa. Palvelua ei voida varastoida eikä tuottaa etukäteen asiakkaan arvioitavaksi ja tämän takia asiakkaalla herää helposti epäilyksiä uuden, etenkin kalliin, palvelun suhteen. Palvelumuotoilun keskeinen idea onkin muodon antaminen tyhjälle. Palvelun myyjä voi vahvistaa kilpailuasemaansa ja madaltaa asiakkaan ostokynnystä tekemällä näkymättömät palvelutuotteet näkyväksi tarjoomaksi paketoimalla palvelut kaupallisiksi tuotteiksi. Tätä kutsutaan tuotteistamiseksi. Joskus palvelu muotoillaan jopa konkreettisiksi, fyysisiksi tuotteiksi, että se saadaan näkyväksi ja asiakas kokee saavansa nopeammin rahoilleen vastinetta. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita tietokoneohjelmat, joita myydään näyttävissä paketeissa, vaikka asiakas voisi yhtä hyvin ladata ne internetistä suoraan tietokoneeseensa. (Tuulaniemi 2011, 90 – 93.)

## **6.1 Palvelujen tuotteistaminen**

Kirjanpito kuuluu usein niihin ikäviin, pakollisiin hankintoihin, joihin kuluu monen yrittäjän mielestä ”aivan liikaa rahaa”. Toisaalta taas se on kuitenkin usein ensimmäisiä sopimuksia, jonka yrittäjä kirjoittaa. Haasteita palvelun tarjoajalle tuo se, että asiakkaat harvoin ymmärtävät palvelujen hinnoitteluperiaatteita tai työhön kuluvaan aikaan. Asiakkaat eivät usein edes tiedä missä menee tilitoimiston ja yrittäjän vastuun rajat. Tässä tuotteistaminen voi olla suureksi avuksi tilitoimistolle. Sen avulla voidaan selkeyttää palvelukokonaisuutta ja tuoda esille ymmärrettävästi asiakkaan saama hyöty, vastine rahoilleen.

Tuotteistaminen auttaa palvelun tarjoajaa kehittämään omaa toimintaansa kannattavampaan ja järjestelmällisempään suuntaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tuotteistusta harjoittava tilitoimisto voisi tarjota räätälöityjä palvelukokonaisuuksia asiakkailleen, vaan se mahdollistaa sen, että räätälöinnistä tulee kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistaminen auttaa myös asiantuntijaa siirtämään tietoaan eteenpäin. Sipilä (1995, 18.) puhuu opitun tiedon siirtämisestä eteenpäin jopa asiantuntijoiden eettisenä velvollisuutena. Markkanen (11.10.2016.) taas korostaa, että palveluliiketoiminnan kannattavuuden edellytyksenä on siirtää asiakkaan huoleksi kaikkein työläimmät osuudet. Ja Parantainen (2007, 14.) määrittelee yhtenä tuotteistamisen ydin tavoitteista palvelun monistettavuuden. Tuotteistuksen avulla toiminta saadaan systematisoitua, suunnitelmallisuus ja kannattavuus paranevat, tavoitteet ja laatuksiteerit tarkentuvat, kiire vähenee ja asiakastyytyväisyys paranee, kun heidän odotukset selkeytyvät.

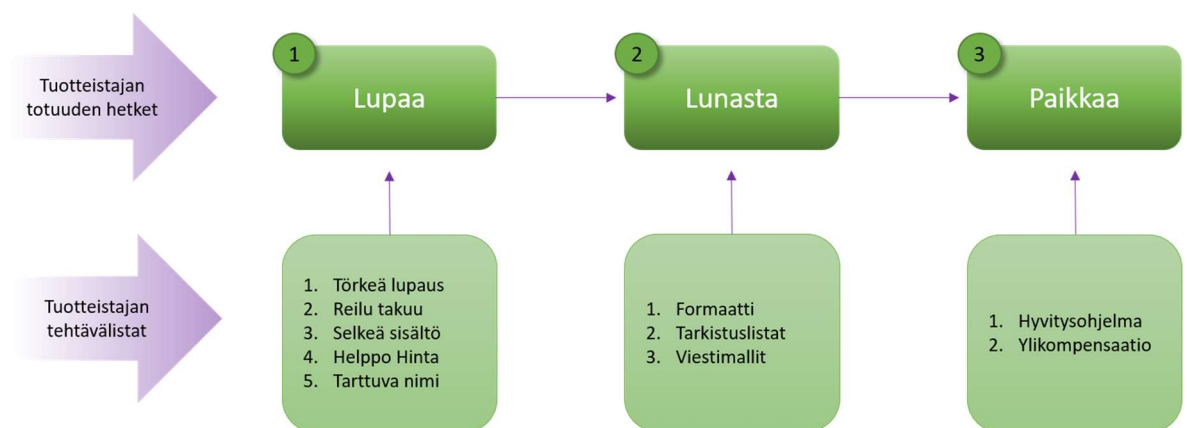
Markkinoinnin kannalta tuotteistaminen helpottaa erottumista kilpailijoista. Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin muun tarjonnan joukosta. Asiakkaan mielikuva tuotteistetusta palvelusta on luotettavampi, kun hän kokee saavansa testatun ja valmiimman palvelun. Tällöin asiakas on usein myös valmis maksamaan palvelusta enemmän. Tuotteistaminen helpottaa myös myyntitilannetta, kun kokonaisuus on selkeänä myyjän mielessä ja räätälöitävien tarjousten määrä vähenee. (Sipilä 1995, 19 – 20.)

Sipilän (1995, 19.) mukaan tuotteistettujen palveluiden vertailu asiakkaan näkökulmasta on helpompaa. Hän kirjoittaa, että tuotteistetulla palvelulla on selkeä hinta ja palvelukuvaus, joten asiakkaan on helppo verrata sitä kilpailijoiden tarjontaan. Parantainen (3.12.2015.) sen sijaan tuo esille, että tuotteistamisen tarkoitus on nimenomaan tehdä palvelusta vertailukelvoton ja näin päästä kokonaan irti hintakilpailusta. Hänen mukaansa tuotteistaminen antaa mahdollisuuden niin sanottuun epäreiluun ylivoimaan, eli ainutlaatuisuuden tunteeseen. Ainutlaatuisuus on niukkuutta ja niukkuus tarkoittaa sitä, ettei asiakas voi ostaa samaa palvelua muualta. Tämä taas helpottaa myyntiä ja parantaa katetta, kun hinnoista ei tarvitse tinkiä.

Parantainen (3.12.2015.) jakaa tuotteistamisprosessin kolmeen osaan, joita hän kutsuu tuotteistajan totuuden hetkiksi (Kuvio 11.). Ne ovat: lupaa, lunasta ja paikkaa. Lupaus -vaiheen tarkoituksena on helpottaa asiakkaan ostoprosessia ja saada asiakas tekemään tilaus. Tämä toteutetaan viidellä eri vaiheella. Ensimmäinen vaiheista on *Törkeä lupaus*, jolla tuote saadaan erottumaan kilpailijoista. Toinen vaihe on *Reilu takuu*. Tässä vaiheessa lupauksille annetaan katteeksi takuu, eli kerrotaan, miten asiakkaalle hyvitetään mahdollisesti pieleen mennyt palvelutapahtuma. Näin asiakkaalta poistetaan ostamisen



riski. Kolmas vaihe on *Selkeä sisältö*, jossa asiakkaalle kerrotaan miksi hänen pitäisi ostaa juuri tämä tuote. Parantainen neuvoo turvautumaan realistisuuteen tässä vaiheessa. Ei ole uskottavaa luvata täydellistä palvelukokonaisuutta, koska siihen on lähes mahdollonta päästä. Realistinen kuvaus asiakkaan saamista hyödyistä antaa enemmän luottamusta, kuin kuun lupaaminen taivaalta. Neljäs vaihe on *Helppo hinta*. Hinta tulee ilmoittaa mahdollisimman yksinkertaisesti, mielellään kiinteänä hintana. Parantainen kertoo, että selkeä hinnoittelu on paras tapa poistaa asiakkaan pelkoja. Hän ohjeistaa välttämään alennuksen antamista. Alennus saa asiakkaan ajattelemaan, että hinta ei ole kohdallaan, mistä koituu loputon tinkimisen kierre. Viides, ei viimeinen vaihe on *Tarttuva nimi*. Hyvin nimetty palvelutuote erottuu kilpailijoista ja jää mieleen.



Kuvio 10. Tuotteistajan tiekartta. (Noste Oy 9.10.2015.)

Lunasta -vaiheessa palvelusta on tarkoitus tehdä monistettava kokonaisuus. Tämä vaihe perustuu dokumentointiin. Palvelusta luodaan ensin formaatti, eli määritellään prosessit ja aikataulut. Näiden monistettavuus taataan kirjoittamalla tarkistuslista, jota seurataan joka kerta, kun palvelua tuotetaan. Asiakkaan kanssa käytävää kommunikointia varten luodaan valmiit viestimallit, jotka nopeuttavat työtä ja edesauttavat monistettavuutta. Viimeinen vaihe, Paikkaa, on niitä hetkiä varten, kun ensimmäisessä vaiheessa annetussa lupauksessa ei pystytä pysymään. Kukaan ei ole niin täydellinen, etteikö joskus sattuisi virheitä ja siksi on hyvä varautua niihin luomalla niin sanottu *Hyvitysohjelma*. Parantainen ohjeistaa osoittamaan asennetta ja hyvittämään asiakkaalle enemmän, kuin hänen menetyksensä on ollut. Ylikompensaatio kääntää epäonnistumisen markkinointitilanteeksi. Jos asiakas yllättyykin iloisesti virheen jälkeen, hän mitä suuremmalla todennäköisyydellä kertoo siitä eteenpäin. (Parantainen 3.12.2015.)

Tuotteistaminen kulkee käsikädessä kiintohinnoittelun kanssa. Tuotteistettuna palvelu on helppo hinnoitella kiinteällä hinnalla ja toisaalta taas kiinteä hinta edellyttää aina jonkin as-

teista tuotteistamista. Jos asiantuntijapalvelua markkinoitaisiin vain tuntihinnan perusteella, ei asiakkaalle jäisi muuta vertailukohtaa ja ainut kilpailukeino palveluntarjoajalla, olisi hinta. Asiakkaalla ei kuitenkaan olisi mitään takuuta siitä, mitä milläkin tuntihinnalla saa ja kuinka kauan kullakin asiantuntijalla kestää tehdä tilattu työ. Tuntihinnassa on sekin huono puoli, että asiakas saattaa verrata sitä oman työnsä tuntihintaan, joka tuskin on lainkaan relevantti ostopäätöstä tehdessä. (Parantainen 2007, 39, 87; Sipilä 1995, 19.)

Olen tutustunut useiden kilpailevien tilitoimistojen markkinointiin ja internetsivuihin ja niiden perusteella voidaan ajatella, että tuotteistaminen ei ole vielä kovin yleistä alalla. Siksi se tuokin kaivattua kilpailuetua ja aion hyödyntää sitä ainakin tietyissä määrin omassa toiminnassani. Uskon, että tuotteistaminen helpottaa myös oman työni organisointia ja toimintani kustannustehokkuutta, koska sen avulla voin luoda kiinteitä palvelukokonaisuuksia ja säästän aikaani turhailta räätälöinniltä. Tuotteistamisen kenties suurimpana etuna koen sen tuoman mahdollisuuden kohdentaa markkinointi juuri haluamaani asiakassegmenttiin. Tuotteistetut palvelut kertovat potentiaaliselle asiakkaalle millaista asiakaskuntaa palvelen. Ja etenkin, se auttaa yrityksiä näkemään, ketä tilitoimistoni ei palvele tai mihin hintaan en myy aikaani. Näin välttään turhilta tarjouspyynnöiltä ja säästetään aikaa molemmin puolin. Esittelen muutaman tuotteistamani palvelukokonaisuuden liitteessä 3.

## **6.2 Palvelujen hinnoittelu**

Palvelulle ei ole olemassa oikeaa hintaa. Asiakkaallakaan ei ole yleensä käsitystä ostamansa palvelun tuotantokustannuksista. Palvelun ansaintalogiikka voi perustua esimerkiksi asiakkuussuhteen pitkäikäisyyteen, jolloin tuotantokustannuksella ei ole oikeastaan mitään tekemistä kannattavuuden kanssa. Apunen (2010, 39.) ohjeistaa samoin, kuin Parantainenkin, tuotteistamaan ainutlaatuisia, vertailukelvottomia palvelukokonaisuuksia, jolloin hinta muuttuu epäolennaiseksi kysymykseksi. Asiakas tarttuu neuvotteluissa hintaan, jos hän on epävarma tuotteen soveltuvuudesta omaan tarpeeseensa. Jos asiakas ei usko saavansa hyötyä tuotteesta, ei mikään hinta ole hänelle riittävän alhainen. Hinnoittelun perusteena pitäisikin aina olla asiakkaan saama arvo, ei palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset, kilpailijoiden hinnat tai yrittäjän palkkatoive.

Kiinteä hinta on helppo viestiä asiakkaalle ja se on hyvin ymmärrettävissä. Se rajaa myös palvelun tuottamisesta aiheutuvien kustannusten määrän. Jos jokin palvelukokonaisuus myydään esimerkiksi 500 eurolla, pystyy palveluntarjoaja heti kertomaan montako työtunteja palvelun tuottamiseen saa kulua, että siitä jää haluttu kate. On kuitenkin muistettava, ettei katteen tarvitse, olla joka kerta sama. Kunhan se keskimäärin tuottaa halutun katteen. Tämä pätee etenkin tilitoimistojen kohdalla, jos käytetään kuukausihintaista palvelua

ja palvelusopimukset ovat pitkiä. Vuoden varrelle voi mahtua kuukausia, joissa työtä on hiukan enemmän tai vähemmän, kuin keskiarvo, jonka perustella kate lasketaan. Kiinteään hinnan ei tarvitse olla kaikille asiakkaille sama, vaan hinnoittelu voi koostua moduuleista, esimerkiksi peruspalvelusta ja lisäpalveluista. Jos taas palvelukokonaisuuden vaatima työmäärä on vaikea hahmottaa, ei palvelutuotteen kokonaisuutta ole mietitty vielä riittävän huolellisesti. (Parantainen 2007, 87 - 88.)

Apunen (2010, 40.) listaa kuusi käskyä tilitoimistopalvelujen hinnoittelijalle: 1. käsky: *Usko tuotteeseen, älä alennuksiin.* Tinkijöille tulee tarjota riisuttu versio edullisemmin alennuksen sijaan. 2. käsky: *Selvitä asiakkaalle tuotteen arvo.* Keskity myyntipuheissa asiakkaan saamaan hyötyyn, työhön kuluvan ajan tai siihen tarvittavan osaamisen sijasta. 3. käsky: *Anna tuotteelle yksiselitteinen hinta.* Hinnoittelu ei saa koostua monimutkaisista taulukoista, jotka estävät asiakas ymmärtämästä lopullista hintaa. Hinnoitellessa tulee hyväksyä se, että jotkut palvelut tuottavat vähemmän voittoa kuin toiset. 4. käsky: *Kannattavuus syntyy hinnoittelusta.* Mitä korkeampaa hintaa palvelusta pyytää, sitä ainutlaatuisempaa ja erikoisempaa asiakas odottaa sen olevan. Mitään rajoituksia hinnoitteluun ei ole, hinta on päätös. Myös hinnan nostaminen onnistuu vain päättämällä, että hintaa nostetaan. 5. käsky: *Ainutlaatuista tuotetta ei voi korvata kilpailijalla.* Vaikka hinta olisi korkea, asiakkaita houkuttaa tuotteen ainutlaatuisuus. Mitäänsanomatonta tuotetta taas ei osteta, vaikka hinta olisi kuinka halpa. 6. käsky: *Jos et itse usko tuotteesi arvoon, eivät siihen usko muutkaan.* Tarjoamalla alennuksia paljastat välittömästi asiakkaalle, että tuotteessa tai osaamisessa on puutteita, joita yrität kompensoida alennuksella. Sellaisia tuotteita ei yksinkertaisesti kannata myydä, joihin ei usko itsekään. Silloin tulee keksiä uusia tuotteita.

Olen luonut oman hinnastoni perustuen työhön kuluvaan aikaan, toiminnan kustannuksiin ja omaan palkkatoiveeseen. Palkkatoiveeni pohjautuu alan keskituntiansioon ja siinä on huomioitu yrittäjyyden riski, eli tavoitepalkkani on noin 10-15 % yli alan keskiansion. En kuitenkaan hinnoittelen työtäni tuntihinnalla vaan tuotteistan palvelut mahdollisimman kiinteähintaisiksi kokonaisuuksiksi. Hintaesimerkit esittelen liitteessä 3. Palvelutuotteet Osa-  
keyhtiö X.

## 7 Johtopäätökset ja omat kokemukset

Kirjallisuuskatsaus ja case-esimerkit tuovat mielestäni hyvin esille sen, että taloushallinnon tukipalveluiden tarve voi vaihdella yrityskohtaisesti paljonkin. Tätä korostettiin myös useassa kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistossa. On siis pitkälti yrittäjästä kiinni, millaista apua hän kokee tarvitsevänsä ja millaisesta avusta hän on valmis maksamaan. Materiaalista nousee myös esille yrittäjien tietämättömyys ja ymmärtämättömyys sisäisen laskennan tarpeista. Esimerkiksi budjetteja luodaan monesti vain jonkun ulkoisen tahon niitä vaatiessa ja muuten niitä pidetään jopa täysin turhina. Näin taloushallinnon alan ammattilaisen näkökulmasta tämä tuntuu uskomattomalta ajattelutavalta, kun itse pidän kustannuslaskentaa ja budjetointia aivan välttämättöminä menetelminä yrityksen kannattavuuden varmistamiseksi. Vaikka yrittäjyys onkin riskien ottamista, niin aivan silmät ummessa toimiminen tuo kuitenkin mielestäni liikaa riskejä liiketoiminnalle ja etenkin yrittäjän elannon saamiselle.

Haasteena tukipalvelujen myymisessä tulee olemaan tarpeen herättäminen yrittäjissä. Pahimmassa tapauksessa yrittäjä ymmärtää esimerkiksi kassavirtalaskelman merkityksen vasta, kun pankkitili tyhjenee ja maksuja jää rästiin. Parhaimmassa tapauksessa tilitoimisto osaa esittää laskelmien ja suunnitelmallisuuden merkityksen yrittäjille jo aikaisemmassa vaiheessa ja pahimmilta karikoilta välttyttäisiin. Tilitoimisto on kuitenkin muihin konsultaatiopalveluja tarjoaviin tahoihin nähden etulyöntiasemassa, koska se pääsee seuraamaan yrityksen tilannetta lähes reaaliajassa ja luottamussuhde asiakkaaseen on jo olemassa. Luotettava tilitoimisto antaa tukea nopeasti ja tuo näin lisäarvoa, kun mahdollisiin ongelmiin päästään puuttumaan nopeasti. Miettimisen arvoista on myös se, onko luento- tai kurssiluontoisista koulutuksista yrittäjille käytännön hyötyä vai kaipaisivatko he nimenomaan tukea jokapäiväisessä toiminnassaan. On syytä pohtia, onko parempi käsitellä asioita sitä mukaa, kun ne tulevat käytännössä eteen, kuin tarjota paljon teoreettista tietoa etukäteen.

Tukipalvelujen tarjoaminen tulee olemaan minulle itsestään selvää liiketoiminnassani. Haasteita tuottaa palvelujen hinnoittelu ja myyminen. Tuotteistaminen tuo tähän varmasti suurta apua. Se selkeyttää omia ajatuksiani palveluista, joita haluan asiakkailleni tarjota ja pakottaa myös hinnoittelemaan ne. Kun asiakas näkee tarjouksestani tai nettisivuiltani hinnoitellut palvelukokonaisuudet, ostokynnys madaltuu. Minulla säästyy myös aikaa yksityiskohtaisilta neuvotteluilta ja varmistetaan, että asiakas saa paremmin alusta saakka tietoa siitä, mitä hinta sisältää.

Tähän opinnäytetyöhön keräämäni opit, ovat auttaneet laajentamaan näkökulmaani ja analysoimaan tavoitteitani ja suunnitelmiani liiketoimintani suhteen. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma on auttanut luomaan malleja, joita voin hyödyntää myöhemmin toiminnan ja tavoitteiden seuraamisessa. Liiketoimintasuunnitelmaa varten olen myös joutunut kirjaamaan ylös omia ajatuksiani. Voin hyödyntää kirjoittamaani markkinoinnissani, kun missio ja visio ovat konkretisoituneet mielessäni. Liiketoiminnan suunnittelun prosessin ymmärtäminen auttaa minua myös toimimaan paremmin asiakkaideni tukena.

## Lähteet

Ahvenniemi J. 20.5.2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat. Suomen Taloushallintoliitto ry. Luettavissa: <http://tilisanomat.fi/artikkeli/johdon-laskentatoimen-palvelut-tilitoimistoissa-kehittyv%C3%A4t>. Luettu: 18.9.2016.

Airola S. 18.3.2014. Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen. Tilisanomat. Luettavissa: <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallinnon-palvelun-sis%C3%A4ll%C3%B6st%C3%A4-sopiminen>. Luettu 16.8.2016.

Apunen A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Taloushallintoliiton julkaisut Oy. Hämeenlinna.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2. Kauppakamari. Helsinki.

Härkki E. 2010. Tilitoimiston rooli taloushallinnon ulkoistamisessa. Tiivistelmä. Pro Gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/114404/HarkkiElina.pdf?sequence=1>. 22.8.2016.

Ikonen A. 2014. Tilitoimistopalvelujen kehittäminen Pk-yritysten talousohjauksen tukemiseksi, Case Pohjois-Karjala. TIKETO –kehittämishanke. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu.

Iltanen, Kaarina 2000. Mainonnan suunnittelu. 7. uudistettu laitos. Markkinointi-instituutin kirjasarja no. 53. WSOY, Porvoo.

Jyrkkiö E. & Riistama V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Sanoma Pro Oy. Porvoo

Keskinen T. & Lipiäinen J. 2013. Asiakkaan matkassa, tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum. Helsinki.  
Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kuhmonen P. & Laitinen S-M. 2016. Pk-yritysten lisäarvopalvelujen tarve ja tilitoimistojen lisäarvopalvelujen tarjonta Pohjois-Savossa. Savonia ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Kortesuo K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Docendo. Jyväskylä.

Känsälä. 9.9.2016. Tilitoimisto astuu it-kauppiaiden varpaille – ”asiakkaidemme it-osaaminen on usein heikkoa”. Tivi. Talentum. Luettavissa: [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/tilitoimisto-astuu-it-kauppiaiden-varpaille-asiakkaidemme-it-osaaminen-on-usein-heikkoa-6581004](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/tilitoimisto-astuu-it-kauppiaiden-varpaille-asiakkaidemme-it-osaaminen-on-usein-heikkoa-6581004). Luettu: 15.9.2016.

Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lee B. 9.8.2012. Marketing Is Dead. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/08/marketing-is-dead> Luettu: 11.8.2016.

Liikkanen L. 2.3.2016. Business Model Canvas suomeksi. SC5. Luettavissa: <https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/>. Luettu 30.9.2016.

Markkanen J. 13.10.2016. Toimitusjohtaja. Kasvuyrityspalvelu Oy. Luento. Helsinki.

Maurya A. 27.2.2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Leanstack. Luettavissa: <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>. Luettu: 13.8.2016.

Murphy Paul A. 17.3.2012. Your Brain on fiction. SundayReview. The New York Times. Luettavissa: [http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html?_r=0) Luettu: 13.8.2016.

Mustonen M. 2011. Pienyrittäjät ja taloushallinto – neuvontapalveluiden tuoma lisäarvo. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

Noste Oy. 9.10.2015. Tuotteistajan tiekartta. Moniste.

Oksanen J. 2013 Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.

Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010. Business Model Generation- John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey.

Parantainen. 2007. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum. Hämeenlinna.

Parantainen. 3.12.2015. Tuotteistaja. Noste Oy. Seminaari. Helsinki.

Porter M. 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance. The Free Press. New York.

Porter M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Executive Summary. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> Luettu: 24.7.2016.

Puusa A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. 2012. Akatemiasta Markkinapaikalle, Johdaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum. Helsinki.

Pyykkö, M. 2015. Onnistu kasvu-yrittäjänä. Helsingin seudun Kauppakamari. Sähköinen painos.

Sipilä J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. WSOY. Porvoo.

Sipilä J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.

Steimle J. 2014. What Is Content Marketing. Forbes Media LLC. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2014/09/19/what-is-content-marketing/#795903d01d70> Luettu: 4.8.2016.

Stutely R. 2002 The Definitive Business Plan. Pearson Education Limited. Harlow.

Suomen Hypoteekkiyhdistys. 7.7.2016. Hypon talouskatsaus, suomen talosutilanne ja - näkymät. Luettavissa: [http://www.hypo.fi/wp-content/uploads/2016/07/Talouskatsaus\\_072016.pdf](http://www.hypo.fi/wp-content/uploads/2016/07/Talouskatsaus_072016.pdf). Luettu 16.8.2016.

Suomen Riskienhallintayhtys ry. a. Näin teet hyvän riskianalyysin. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskianalyysi> Luettu: 15.7.2016.

Suomen riskienhallintayhdistys ry. b. Riskien hallinnan periaatteet. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-periaatteet> Luettu: 15.7.2016.

Taloushallintoliitto. 2010. Kolme askelta ulkoistukseen – näin ostat talouspalveluja tilitoimistoltasi. Luettavissa: [http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/de9c7e329ca8a395791c2343cdfca13d/1431354245/application/pdf/663618/Osta-jan\\_Opas\\_2010\\_Ir.pdf](http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/de9c7e329ca8a395791c2343cdfca13d/1431354245/application/pdf/663618/Osta-jan_Opas_2010_Ir.pdf). Luettu: 16.8.2016.



Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yrityskatsaus 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Kilpailukyky. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEMjul\\_55\\_2015\\_web\\_01102015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf?sequence=1). Luettu 19.8.2016.

Vierula M. 2014. Suuri Integraatiokirja, markkinointi, myynti ja viestintä. Talentum. Viro.

Viitala R. & Jylhä E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Elektroninen aineisto. Talentum. Helsinki

Wehrich H. 1993. Daimler-Benz's Move towards the Next Century. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.507.4231&rep=rep1&type=pdf> Luettu: 24.7.2016.

Westwood J. 2013. How to write a marketing plan. Kogan Page Limited. Hampshire.

## **Liitteet**

**Liite 1. Liitetoimintamalli Osakeyhtiö X**

**Liite 2. Liiketoimintasuunnitelma Osakeyhtiö X**

**Liite 3. Palvelutuotteet Osakeyhtiö X**